

przeгляд

organizacji **5**

Miesięcznik TNOiK. Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

94

PRACA...



PŁACA...

- Ponad podziałami – rozmowa z JÓZEFEM OLEKSYM, Marszałkiem Sejmu RP III kadencji 3

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Kult CARGO – Dariusz Teresiński 5
- Państwowe podmioty gospodarcze w dążeniu do gospodarki rynkowej – Zofia Sekuła . . . 6
- Zespoły sieciowe – Ewa Masłyk-Musiał 9
- Płaca instrumentem kierowania (I) – Alicja Sajkiewicz 12
- System oceny pracy instrumentem wspomagającym procesy restrukturyzacji przedsiębiorstwa – Ewa Markowska 15
- Optymalizacja czasu pracy – Leszek Koziół, Rafał Kalisz 18

UBEZPIECZENIA GOSPODARCZE

- Bankowe Towarzystwo – rozmowa z prof. JERZYM KISIŁOWSKIM – wiceprezesem Bankowego Towarzystwa Ubezpieczeń i Reasekuracji „HEROS” S.A. 20

MARKETING

- Klienci rynków industrialnych – Milleniusz Nowak 23

PRZEKSZTAŁCENIA WŁASNOŚCIOWE

- Mapa prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych – Mirosław Wypych 25
- Wartość i cena przedsiębiorstwa – dylematy interpretacyjne – Bogdan Nogalski, Kazimierz Głowacki 28

JAKOŚĆ

- Badanie komórki organizacyjnej – podstawą opracowania procedur jakościowych – Andrzej Meller 29

SMALL BUSINESS

- Polityka rządów państw Unii Zachodnioeuropejskiej wobec małych i średnich przedsiębiorstw (III) – Jacek Klich 31

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 34

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Przemiany w Polsce komentują specjaliści francuscy – „Le Moci” – opr. Katarzyna Mikunda 35
- *Lean Production* a niemiecka konkurencyjność – opr. Marek Wojnar 37

KRONIKA TNOiK 39

Ponad podziałami

Rozmowa z JÓZEFEM OLEKSYM, Marszałkiem Sejmu RP III kadencji

Czy zgadza się Pan Marszałek z poglądem, że kultura polityczna dojrzałego, demokratycznego społeczeństwa polega na umiejętności oddzielenia spraw będących dobrem wspólnym i spraw partykularnych, które są artykulacją interesów grup społecznych i sporów. Czy w procesie dojrzenia demokracji rola marszałka jest istotna i jak w takim razie widzi Pan w tym swoją rolę?

To tylko jedna z możliwych definicji „kultury politycznej”. Są i inne akcentujące szanowanie cudzych poglądów, praw mniejszości itd. Nie zawsze jest łatwo oddzielić sprawy będące dobrem wspólnym od interesów lokalnej społeczności.

Kultura polityczna nie jest stanem, jaki chcemy osiągnąć, lecz ideałem, do którego dążymy, a który, jak każdy ideał, nie jest osiągalny w pełni.

Jestem Marszałkiem całego, zróżnicowanego Sejmu i chcę być politykiem ponad podziałami. Obowiązki i prawa Marszałka podlegają dość ściśle kodyfikacji, a jego praca w większości przypadków wiąże się z pracą całego Prezydium Sejmu, którego skład jest już zwykle odbiciem składu politycznego Sejmu. Oczywiście – każdy Marszałek ma swój styl sprawowania tego urzędu, mam jednak wrażenie, że wiąże się on bardziej z własną wizją Marszałka Sejmu i cechami charakteru, niż przynależnością polityczną. Poglądy polityczne z pewnością wpływają na wyobrażenia o sposobie, w jaki należy pełnić funkcję Marszałka.

Moja rola w Konstytucji jest ograniczona do zastępowania Prezydenta, „gdy nie może sprawować urzędu” lub „gdy urząd jest opróżniony”. Nie jestem przeciwny, by w polskim parlamentarystyce powracały w stosunku do osoby Marszałka pewne tradycje, nawet z bardziej odległych czasów. Próbuję więc w pejzażu de-



Fot. Europress – Igor Śnicciński

demokratycznych instytucji ulokować funkcję Marszałka Sejmu. Uważam, że dla demokracji niezbędne jest, aby parlament był nie tylko organem głosującym projekty ustaw, lecz także kreującym społeczne rozumienie demokracji i prawa.

O co w państwie spierać się nie powinniśmy?

W pytaniu zawarta jest chęć określenia katalogu zagadnień będących poza dyskusją. To nie jest słuszne. Dyskutować i spierać się można o wszystko. Nie bójmy się podawać w wątpliwość, bo to grozi stagnacją.

Czym jest profesjonalizm w pracy parlamentu?

Profesjonalizm jest antonimem amatorstwa i synonimem wysokiej jakości i sprawności. Profesjonalizm parlamentu to przede wszystkim wysoka jakość stanowionego prawa i sprawna kontrola parlamentarna. A więc, mówiąc najprościej, ustawy uchwalane na dziesięciolecia. Taki idealny stan, to nie tylko kwestia jakości samych ustaw, lecz stabilności gospodarczej, politycznej i społecznej.

Czy posłowie powinni być zawodowi?

Uważam, że trudno jest pogodzić pracę zawodową poza parlamentem z pełnieniem funkcji posła.

„Posłowanie” to bardzo intensywne i wymagające zajęcie. Poseł bierze udział w posiedzeniach komisji, klubów parlamentarnych i obradach Sejmu. Wiele czasu musi też poświęcić na pracę w biurach poselskich, czy spotkania z wyborcami oraz działalność interwencyjną. Nie możemy zapominać też o kwestii samokształcenia.

W chwili obecnej mamy 260 posłów zawodowych, czyli o 200 jeszcze za mało.

Czy każdy poseł powinien mieć osobistego ekonomistę, prawnika, sekretarza i doradcę politycznego oraz personel biurowy w stolicy i w okręgu wyborczym?

Byłaby to sytuacja idealna, ale nie stać nas na to. Uważam jednak, że pomimo trudnej sytuacji ekonomicznej państwa nie powinniśmy żałować pieniędzy na zapewnienie wysoko kwalifikowanego personelu pomocniczego dla posłów. Niestety w naszym społeczeństwie istnieje sil-

ne przywiązanie do egalitaryzmu poprzedniej epoki. Źle skonstruowana ustawa kosztuje na pewno więcej, niż utrzymanie 460 posłów. W USA na przykład jednego deputowanego „obsługuje” ponad 60 osób.

Czy poseł, grupa posłów, wreszcie klub parlamentarny mogą mieć np. wspólnego eksperta desygnowanego przez Marszałka? Jak zachowałyby się Kluby Poselskie w takiej sytuacji i na ile Marszałek Sejmu mógłby być gwarantem niezależności takiego eksperta?

Eksperta nie można mianować. Zainteresowana strona musi mieć możliwość wyboru eksperta. Wolność tego wyboru będzie bowiem gwarantować późniejsze zaufanie do jego opinii. Mogę polecić lub zasugerować skorzystanie z rad danego eksperta, lecz nie może to być polecenie służbowe.

Jakie zaplecze intelektualno-eksperskie powinny mieć kluby poselskie, a jakie — komisje parlamentarne?

Zaplecze intelektualno-eksperskie klubów parlamentarnych, to zaplecze partii, które kluby reprezentują. Partie silne i znaczące mają w swoich szeregach wielu wybitnych intelektualistów, którzy decydują o ich potencjale.

Zaplecze komisji stanowią z jednej strony eksperci, będący stałymi współpracownikami komisji, a z drugiej strony zespół ekspertów pracujących na rzecz wszystkich komisji w zależności od potrzeb.

Pierwsze rozwiązanie pozwala ekspertom lepiej dostosować się do oczekiwań i potrzeb posłów. Drugie — ułatwia powstawanie ekspertyz i opracowań interdyscyplinarnych.

Czy i kiedy władza ustawodawcza stanie się pod względem zaplecza instytucjonalnego porównywalna z władzą wykonawczą?

Konstytucyjne zadania Sejmu i rządu są nieporównywalne. Sejm uchwała prawo, a rząd wprowadza je w życie. Nie ma przeszkód, aby i Sejm i rząd korzystał w pewnym zakresie ze wspólnego zaplecza — intelektualnego lub gospodarczego.

Na czym mogłoby się oprzeć porządkowanie prawa w Polsce. Jakie byłyby punkty oparcia?

Porządkowanie prawa w Polsce winno polegać przede wszystkim na nowelizacji ustaw, które się zdezaktualizowały, jak np. prawo autorskie, stanowieniu nowych aktów prawnych, wynikających z aktualnych potrzeb i oczekiwań społecznych oraz dostosowywaniu prawa do europejskich standardów.

„Uszczelnianie” przepisów zlikwiduje nieuczciwość i wszelkie nadużycia gospodarcze i dlatego jest zadaniem ważnym, nie cierpiącym zwłoki.

W dojrzałych demokracjach realizm oczekiwań i aspiracji wyborczych jest przekładalny na możliwości racjonalnego adresowania pretensji do parlamentu, czy rządu wreszcie. Czy Marszałek Sejmu widzi swą rolę w procesie formowania tego aspektu kultury politycznej?

Nie należy przeceniać skuteczności tych „pretensji do parlamentu czy rządu”. Swoim pretensjom społeczeństwo daje wyraz przede wszystkim w wyborach. W państwie demokratycznym poseł nie jest związany instrukcjami wyborców i nie może być odwołany przed upływem kadencji.

Listy adresowane do Sejmu są analizowane przez odpowiednie biura Kancelarii Sejmu i o ich tematyce informowane jest Prezydium Sejmu.

Aspiracje i oczekiwania wyborców znajdują swoje odbicie również w interpelacjach i zapytaniach poselskich.

Czy Pan Marszałek uważa, że to jest normalne, że każdy kolejny rząd w Polsce poddawany jest presji osądu przez Trybunał Stanu, co jest zresztą ewenementem światowym i czy ład konstytucyjny jest — zdaniem Pana Marszałka — tak zagrożony, aby sięgać do tak drastycznych środków i jak Pan widzi w takim razie swoją rolę w utrzymaniu ciągłości władzy?

To nie jest normalne, a wręcz szkodliwe. Takie działania świadczą o niedojrzałości politycznej niektó-

rych ugrupowań. Jak dotąd każdy rząd otrzymał absolutorium, po czym niektórzy z jego członków odpowiadają przed sejmową Komisją Odpowiedzialności Konstytucyjnej. Ta procedura może spowodować paraliż decyzyjny przyszłych rządów.

Trzeba pamiętać, że zgłoszenie wniosku nie jest równoznaczne z postawieniem przed Trybunałem Stanu.

Z drugiej strony politycy muszą pamiętać, że ich działalność może stać się przedmiotem oceny i za wszelkie nadużycia będą pociągnięci do odpowiedzialności konstytucyjnej.

Jak Pan Marszałek pojmuje polską rację stanu i jak zamierza ją realizować? Czy może Pan wskazać różnice w pojmowaniu racji stanu przez Marszałka Sejmu i członka Klubu Poselskiego SLD?

Encyklopedyczna definicja racji stanu („*nadrzędny system podstawowych interesów państwa*”) jest lapidarna i jednoznaczna. Z drugiej strony wokół tej definicji toczy się zaciekle spory (jak choćby w Sejmie I kadencji). Sądzę, że intuicyjnie wszyscy rozumieją to określenie podobnie, zarówno na lewicy, jak i na prawicy. Wszystkich liczących się polityków nie dzieli poglądy na temat integralności terytorialnej, czy szeroko pojętego dobra narodu. Różnice mogą istnieć na poziomie realizacyjnym, jak np. kwestia kontaktów międzynarodowych i ich charakteru. Byłoby źle, gdybym — reprezentując polską rację stanu — musiał wcielać się raz w postać Marszałka Sejmu, a raz w członka SLD.

Doskonale się Pan sprawdza w roli mediatora. Jakich rad udzieliliby Pan polskim menedżerom?

Polscy menedżerowie nie oczekują ode mnie rad, lecz raczej od Sejmu — stabilnego, dobrego i „egzekwownego” prawa.

Dziękuję za rozmowę.

*Rożmawiał:
Dariusz Teresiński*

Kult CARGO

Na jednej z tropikalnych wysp znaleziono swego czasu plemię, które oddawało cześć bambusowemu samolotowi. Wielki Ptak wylądował tam kiedyś z powodu awarii, a po usunięciu defektu i obdarowaniu gościnnych mieszkańców wioski darami, odleciał w siną dal. Od tego czasu żaden więcej samolot nie wylądował w okolicy, mimo regularnych modłów. Podstępni biali ludzie zwabili Wielkie Ptaki budując dla nich wysoką wieżę. Jej bambusowy odpowiednik nie wydał się Ptakom atrakcyjny i wszelkie dobra przeznaczone pierwotnie dla mieszkańców wioski, która tak gościnnie przyjęła wysłannika niebios, przechwytyują teraz niewierni.

Historia ta jest tak klasyczna w budowie, że aż trudno w nią uwierzyć. Plemię wyznające kult CARGO istnieje jednak do dziś, a sam termin zadomowił się w etnografii i opisuje społeczeństwa niesamodzielne, ale za to głęboko przekonane o własnej wyjątkowości i należnych z tego tytułu profitach (przejmowanych zazwyczaj przez wrogów).

Typowym przedstawicielem kultu CARGO jest homo sapiens. Jego miejsce w kosmosie, w królestwie zwierząt, wśród tworów boskich itd. — powinno, na zdrowy rozum, owocować manną z nieba, zapakowaną dla bezpieczeństwa w solidne skrzynie z białymi literami malowanymi przez szablon. Nic takiego jednak się nie dzieje.

W bardziej wyrafinowanej postaci, kult CARGO jest wyrazem nadziei, że nic nam się nie stanie. Nie wysadzimy w powietrze kuli ziemskiej, nie zatrujemy wszystkich źródeł wody pitnej, nie wyhodujemy sobie zarazy, która wydusi nas jak dinozaury — bo przecież jesteśmy zwieńczeniem dzieła ewolucji.

Istnieją jeszcze bardziej wymagające interpretacje. Zawsze będziemy żyli w rodzinach, miastach, państwach i przynależeli do wspólnot reli-

gijnych. Kto by porwał się na ten odwieczny, naturalny, uświęcony tradycją wizerunek społeczeństwa, będzie co najmniej przeklęty.

Idźmy dalej. Dziedziczenie zawodu, niegdyś wychwalane i honorowane z okazji „Dnia” obecnie jest bez wartości — na pewno obcy zozydają nasze prastare zawody. Samochody, które produkujemy od dziesięcioleci, coraz gorzej się sprzedają — to też zmowa naszych wrogów.

Nie należy jednak popadać w paranoję. Życzliwa krytyka marnego felietonu niekoniecznie jest przymiarką do wydania fatwy i palenia dzieł na placach.

Tymczasem problem jest realny i akurat czcicieli bambusowego dwupłatowca dotyczy w mniejszym stopniu. Obserwujemy generalny kres identyfikacji grupowej. Oglądając sprawozdania z Gorąde, Karabachu, Rwandy i stadionów piłkarskich Europy trudno w to uwierzyć, ale to jest jasne jak jupiter na Heyzel. Wyjątkowe emocje, podsycane przez mass media i polityków, są w stanie tworzyć zwarte szwadrony, których członkowie, kiedy już minie amok, sami nie wierzą w to, co widzieli, robili i czemu byli całkowicie oddani.

Kultura jest narzędziem niezwykłym przez to, że od poznania ulega zapaści — powiedział GOLEM XIV w swoim inauguracyjnym wykładzie. Kollaps kultury jest jednak — kiedy go mierzyć długością życia ludzkiego — powolny i niezwykle turbulentny. Gdy zanikają funkcje realizowane poprzednio przez wspólnotę mężczyzn mieszkających w jednym miejscu, posługujących się jednym językiem i mających wspólnych bohaterów dzieciństwa, powstają artefakty, takie jak „kasta” kibiców Legii, albo Manchesteru albo „klan” kumpli w wojska.

Wychowanie nie nadąża z kreowaniem wzorców, a na dodatek premiuje zmienność, kreatywność, zdolności dostosowawcze — czyli za-

przeczenie wartości tradycyjnych, opartych na odwiecznym rozróżnieniu swój — obcy. Wanda może obecnie nie chce robić z Niemcem interesów w branży tekstylnej, ale być może chętnie pójdzie z nim do łóżka, albo pojedzie na festiwal do Bayreuth. Upieranie się przy starych zasadach nie ma sensu, bo nikt ich nie kwestionuje dla złośliwej satysfakcji — ich teatralna umowność staje się coraz bardziej oczywista.

Jeśli poznanie — szczególnie poznanie własnej kultury — może być czynnikiem destrukcji, to rodzi się pytanie o sens dalszego zgłębiania natury ludzkiej i jej tworów. Rzecz jednak nie w kontynuacji bądź zaprzestaniu badań podstawowych w dziedzinie — dajmy na to — etnologii, czy religioznawstwa porównawczego. Większość faktów, a przynajmniej ich masa krytyczna wystarczająca do ferowania sądów na temat funkcji i cech kultury, została już zgromadzona. Funkcjonalność kultury nie jest kwestionowana. Funkcjonalność zaś oznacza realizację celu, a jedynym celem istnienia kultury jest różnienie się od innych kultur, co daje w efekcie wolny rynek rozwiązań społecznych służący wylanianiu tych, które są najbardziej efektywne. Ale co jest miarą efektywności? Sprawność w przekazywaniu kodu. Kodu genetycznego. Kropka.

O ile dotąd narody uorganizowane były w społeczeństwa, a obecne czasy zdają się raczej sprzyjać powstawaniu hord niż globalnej wioski, o tyle czas przyszły przynieść może wielce ciekawe formy organizacji jednostek, które będą ze sobą kooperowały dla wspólnej korzyści, a w celu minimalizacji szkód powstrzymają się od agresji — bo taka strategia gwarantuje maksymalizację globalnego dobrobytu, stworzonego własnymi siłami. Bez spadających z nieba skrzynek, których nadawca niekoniecznie bardziej nas lubi niż my sami.

Zofia Sekuła

Państwowe podmioty gospodarcze w dążeniu do gospodarki rynkowej

Sytuacja produkcyjno-ekonomiczna w polskich przedsiębiorstwach jest bardzo zróżnicowana. Biorąc ją pod uwagę, przedsiębiorstwa można podzielić na te, które:

- dostosowały się do nowej sytuacji i osiągają dostatecznie wysokie zyski, a przy tym mają zbyt na własną produkcję,

- wytwarzają wyroby, na które istnieje zbyt, jednakże produkcja jest mało konkurencyjna — ze względu na wysokie koszty wytwarzania,

- mają przejściowe trudności z powodu braku rytmiczności w pozyskiwaniu zleceń, nieterminowego płacenia podatków, składek ubezpieczeniowych, kredytów bankowych, oprocentowania kapitału oraz rachunków dostawców,

- są w stanie upadłości i konsumują własne środki produkcji.

Skala powyższych zjawisk jest nieznana. Nie prowadzi się bowiem monitoringu dotyczącego dostosowywania się podmiotów gospodarczych do gospodarki rynkowej. Nie jest wiadome, ile przedsiębiorstw ma trudności możliwe do przezwyciężenia dzięki różnym formom pomocy państwa i budżetu oraz ile przedsiębiorstw skazanych jest na upadłość ze względu na trwałe trudności.

Przedsiębiorstwa państwowe i jednoosobowe spółki Skarbu Państwa nadal napotykają barierę popytową, posiadają zdekapitalizowany majątek trwały oraz poddane są restrykcyjnej polityce fiskalno-kredytowej.

Bariera popytowa

Przedsiębiorstwa w ostatnich latach wykorzystują tylko częściowo swoje zdolności produkcyjne. Przy-

czyny tkwią w barierze popytu. Występuje ubożenie społeczeństwa z jednej strony, a z drugiej, ograniczenie popytu inwestycyjnego przedsiębiorstw spowodowane restrykcyjną polityką fiskalno-kredytową i brakiem własnych środków. W wielu przedsiębiorstwach dochody ze sprzedaży są równe lub niższe od kosztów. Spadek produkcji odbywa się przy utrzymywaniu się na tym samym poziomie, a nawet wyższych kosztach stałych. Koszty te, w przeliczeniu na jednostkę, wykazują duży wzrost, wpływając w konsekwencji mało konkurencyjnie na cenę. Wobec obniżonego popytu tworzy się niemal automatycznie druga bariera — podaży.

Istnieją w przedsiębiorstwach znaczne rezerwy wzrostu gospodarczego. Ale uruchomienie ich wymaga kształtowania przez politykę państwa popytu konsumpcyjnego i inwestycyjnego. Jest to niezbędne, w celu odwrócenia w wielu zakładach trendu malejących przychodów na jednostkę nakładu pracy i kapitału. Jednym z czynników produkcji jest praca żywa. Racjonalizacja zatrudnienia przebiega zbyt wolno w stosunku do malejącej produkcji. W części przedsiębiorstw nie jest ona możliwa ze względu na:

- silny opór społeczny organizacji związkowych samorządu pracowniczego i załogi,

- przyjęcie przez same przedsiębiorstwa pozycji wyczekującej wobec „okresowej” dekonjunkury produkcji i niekorzystnej sytuacji ekonomiczno-finansowej.

Zatem, wraz z dużymi rezerwami zdolności produkcyjnej, występuje bezrobocie utajone, wynoszące we-

dług szacunku niektórych około 3 mln osób.

Ważną przyczyną w barierze popytu, a także i podaży jest niedostosowanie oraz niewystarczające tempo zmian w strukturze asortymentowej i jej jakości w stosunku do potrzeb rynku wewnętrznego oraz eksportu. Przy nagłym otwarciu gospodarki nastąpiła luka między wielkością podaży i popytu wypełniana przez nie zawsze celowy, ale ekspansywny import.

Wśród wielu niedostosowań przedsiębiorstw państwowych i jednoosobowych spółek Skarbu Państwa do gospodarki rynkowej jest zbyt duża masa majątku o niewłaściwej strukturze w stosunku do przewidywanych potrzeb podaży. Wobec kurczącej się produkcji lub przebranzawianiu część majątku jest zbędna, a dalsze utrzymywanie go bardzo kosztowne. Niemal nagminnie w przedsiębiorstwach jest niechęć do dalszego utrzymywania obiektów socjalno-bytowych. Niska produktywność dużego wolumenu majątku trwałego uniemożliwia, w części przedsiębiorstw, prowadzenie renowacji i reprodukcji prostej. Przedsiębiorstwa nie tylko nie są zdolne do inwestowania w nowe technologie, lecz co gorsza do utrzymywania istniejącego majątku. Przy braku lub niskim zysku, podstawowym źródłem finansowania inwestycji jest amortyzacja. Konieczne staje się powstrzymanie dekapitalizacji majątku trwałego, a to wymagałoby podwyższonej stopy wymiany majątku. Narzędziem służącym do odnowy majątku jest stosowanie przyspieszonej amortyzacji. W niektórych krajach zachodnich, w celu przyspieszenia odnowy parku maszynowego

odsprzedaje się nowo powstającym, małym firmom, po odpowiednio niższych cenach, częściowo zamortyzowane maszyny i urządzenia.

Polityka fiskalna

Powszechna jest opinia, że w odniesieniu do przedsiębiorstw państwowych i jednoosobowych spółek Skarbu Państwa stosowany jest nader restrykcyjny system podatkowy. Ze względu na bardzo wysoki próg wymagań przynosi on skutek odwrotny dla budżetu państwa. Podmioty gospodarcze państwowe mają o dwa podatki więcej niż prywatne — podatek od ponadnormalnych wypłat wynagrodzeń, „popiwek” i podatek od majątku. Stosowanie dodatkowego opodatkowania utrudnia ocenę efektywności państwowych podmiotów gospodarczych w stosunku do prywatnych. Ocena ta nie może być w takiej sytuacji wiarygodna i porównywalna.

Ogromna skala obciążeń wyniku finansowego brutto spowodowała w wielu przedsiębiorstwach zapaść finansową i doprowadziła zysk netto do wartości ujemnej. Ma to wpływ na bardzo niską rentowność i zyskowność produkcji w skali kraju. Duży odsetek przedsiębiorstw cierpi na chroniczny niedobór własnych środków, przy równoczesnym braku zdolności kredytowej. W strategii krótkookresowej nadal duże znaczenie posiada sektor państwowy, dla którego należałoby stworzyć warunki proefektywnościowego działania. Nie wychodzi naprzeciw temu projekt ustawy o zasadach kształtowania wynagrodzeń i środków na wynagrodzenia przez podmioty gospodarcze (nowy popiwek). Płatnikami tego podatku nadal będą państwowe podmioty gospodarcze, wszelkie spółki z przewagą kapitału Skarbu Państwa oraz spółki jawne, cywilne i komandytowe, w których jedną ze stron są przedsiębiorstwa państwowe i samorządowe. Proponuje się cztery metody kształtowania wynagrodzeń kosztowych, uwzględniające różne warunki gospodarowania jednostek, możliwości finansowe i formy zarządzania. Są to:

- umowa między organem założycielskim a zarządcą — zawarta w postaci kontraktu menedżerskiego,
- porozumienie z Izbą Skarbową, w którym zostanie określona wielkość środków na wynagrodzenia według zasad ustalonych przez Ministra Finansów,
- uzyskiwanie korzystnej relacji wynagrodzeń kosztowych, powiększonych o zysk brutto, do wynagrodzeń kosztowych w poszczególnych kwartałach roku obrotowego, w stosunku do analogicznej relacji obliczonej za rok poprzedni. Za korzystne uważa się uzyskanie wyniku co najmniej na poziomie roku poprzedniego,
- przyrost przeciętnego wynagrodzenia w stosunku do wielkości bazowej, wyznaczony przez Radę Ministrów, przy czym za podstawę można przyjąć przeciętne wynagrodzenie w II półroczu 1993 lub całym 1993 roku.

Trzy pierwsze metody zaadresowane są do podmiotów, w których wysokość wynagrodzeń skorelowana jest z poprawą efektów i jednocześnie podmioty te terminowo regulują zobowiązania wobec budżetu państwa i ZUS. Z czwartej metody zmuszone będą korzystać te podmioty, które nie mają realnego programu poprawy wyniku finansowego lub nie spełniają warunków do stosowania innych formuł. Każda z metod określa dopuszczalną wielkość wypłat. W przypadku jej przekroczenia obowiązuje opłata sankcyjna, w wysokości dwukrotnej kwoty przekroczenia. Nowa regulacja rozszerza wariantowość stosowania zmodyfikowanego popiwku i nie obejmuje nagród z zysku. Należy zaznaczyć, że wiele przedsiębiorstw znajduje się bądź znajdzie się przejściowo w niekorzystnej sytuacji ekonomicznej, co arbitralnie przesądza o zastosowaniu metody czwartej, uniemożliwiając wybór korzystniejszej.

Pakt o przedsiębiorstwie przewiduje likwidację dywidendy i oprocentowania kapitału w Jednoosobowych Spółkach Skarbu Państwa. Jednocześnie proponuje on wprowadzenie obligatoryjnych odpisów

z zysku na fundusz rozwoju w wysokości 1/3, a ponadto równą partycypację załogi i budżetu w pozostałej części zysku. Oznacza to, że wypłacony pracownikowi 1 zł spowoduje powstanie zobowiązania podatkowego wobec budżetu także w wysokości 1 zł. Takie rozwiązanie likwiduje tylko w części fiskalizm, zmieniając przy tym podstawę opodatkowania. Mimo to jest ono lepsze od dotychczasowego, poszerza bowiem nieco obowiązkową pulę środków na rozwój oraz jednocześnie zmniejsza, chociaż trudno przewidzieć w jakiej skali, wielkość podatku od zysku przeznaczonego na konsumpcję bieżącą. Należałoby więc dążyć do jak najszybszego wprowadzenia go w życie.

Polityka kredytowa

Obserwuje się brak i niezadowalającą pomoc przedsiębiorstwom, które mają zamówienia na wyroby, a utraciły wiarygodność wobec banku i jednocześnie nie posiadają własnych pieniędzy na zakup środków produkcji. Jest to trudna dla państwowych podmiotów gospodarczych próba czasu. Część przedsiębiorstw obciążona jest zadłużeniem powstałym przed rokiem 1990, a więc w okresie, w którym nie można było mówić o prawdziwych przemianach rynkowych. Są to w większości długi o wysokiej wartości skapitalizowanych odsetek, praktycznie nieściągalne. Niektóre banki po wejściu ustawy o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków (ważna do końca marca 1994) podjęły działania mające na celu oddłużanie przedsiębiorstw przez częściowe umarzanie długu, rozłożenie długu na raty, udostępnienie krótkoterminowych kredytów na zakup surowców itp. Obowiązująca od blisko roku ustawa przyniosła mierne efekty, bo postępowaniem układowym objęto około 170 przedsiębiorstw. Jedną z poważnych luk tej ustawy jest niedookreślenie roli Skarbu Państwa w bankowym postępowaniu ugodowym.

Oprócz wymienionej ustawy przygotowany jest projekt zarządzenia Ministerstwa Finansów o od-

dłużaniu zaległości z tytułu podatku obrotowego, od płac, od wynagrodzeń i popiwku powstałych do końca 1992 roku oraz dywidendy i oprocentowania kapitału powstałych do 30.06.1993 r. Aby skorzystać z odroczenia niezbędne jest wpłacenie 5 lub 10% kwoty długu, w zależności od relacji zadłużenia do przychodu uzyskanego w roku 1993. Pozostałe zadłużenie ma być spłacane według umowy zawartej z urzędem skarbowym, przy czym umorzeniu podlega kwota długu odpowiadająca równowartości spłaty. Podmioty gospodarcze mogą wystąpić z propozycją odroczenia najpóźniej do 30.11.1994 roku.

W przedsiębiorstwach obserwuje się występowanie zbyt długich cykli rozliczeń należności i zobowiązań. W ich następstwie tworzą się zatory płatnicze między budżetem, bankiem oraz dostawcami i odbiorcami. Przewyciężenie barier finansowych wymaga stosowania odpowiedniej polityki kredytowej, która powinna opierać się na obniżaniu ceny kredytu i zwiększaniu jego dostępności dla przedsiębiorstw. Wysokie wciąż stopy oprocentowania nie zachęcają znacznej części przedsiębiorstw do korzystania z kredytu na szeroką skalę. Również kredyty zagraniczne, mimo niższych odsetek, nie stały się konkurencyjne w stosunku do polskich. Trudności w pozyskiwaniu informacji o tych kredytach oraz wysokie wymagania związane z otrzymaniem i ich dysponowaniem sprawiają, że w niezadowalającym stopniu są one wykorzystywane do pobudzania gospodarki. Ponadto przeznaczanie kredytów na konkretne, z góry ustalone, cele i długotrwałe procedury ich przyznawania zniechęcały wiele przedsiębiorstw.

Jedną z możliwości dla złych dłużników jest opracowany przez ekspertów EBOR program restrukturyzacji przedsiębiorstw i banków pod nazwą SRP (*Stabilizacja, Restrukturyzacja, Prywatyzacja*). Przewiduje on kredyty dla około 170 przedsiębiorstw znajdujących się na liście złych dłużników.

Wnioski

■ Duża liczba przedsiębiorstw znajduje się w złej kondycji ekonomicznej. Należałoby rozważyć, czy zmiana form własności, zwłaszcza tworzenie jednoosobowych spółek Skarbu Państwa, stanowi warunek umożliwiający poprawę efektywności. Wątpliwości powyższe odnoszą się zwłaszcza do tej grupy przedsiębiorstw, która posiada zdekapitalizowany majątek trwały i wysokie zadłużenie, w tym dotyczące inwestycji centralnych sprzed 1990 r. Jednoosobowe spółki Skarbu Państwa mogą okazać się mało atrakcyjną ofertą dla pozyskania inwestora lub zawarcia kontraktów menedżerskich na prowadzenie działań restrukturyzacyjnych. Dlatego powinno tworzyć się przedsiębiorstw państwowym zachęty do inwestowania w działalność produkcyjną i eksportową oraz tworzenie nowych miejsc pracy przez zastosowanie częściowych lub całkowitych ulg w podatku dochodowym oraz zlikwidowanie dywidendy i przeznaczenie jej na rozwój przedsiębiorstwa.

■ Niewystarczająco dokładnie znana jest sytuacja ekonomiczno-finansowa i produkcyjna przedsiębiorstw. Z tego między innymi powodu występują trudności w określeniu, które przedsiębiorstwa powinny docelowo pozostać na mapie gospodarczej Polski. Aby wiele z nich nie zostało zlikwidowanych przypadkowo, niezbędne jest monitorowanie procesów występujących w tych przedsiębiorstwach i skuteczna pomoc tym, które mają przejściowe trudności ekonomiczno-finansowe, włącznie z możliwością umorzenia znacznej części długu wobec budżetu państwa i banków.

■ Rozpoznanie wymaga zadłużenie powstałe przed rokiem 1990. Są to w większości długi o wysokiej wartości skapitalizowanych odsetek i z tego powodu praktycznie mało realne do ściągnięcia. Uwolnienie od tych długów mogłoby wielu przedsiębiorstwom przywrócić bieżącą równowagę ekonomiczną.

■ Niezbędne jest wprowadzenie różnicowości podatkowej i innych przywilejów wobec podmiotów o różnych

formach własności prywatnej, joint ventures, spółdzielczej, spółek państwo-prywatnych itp. Wszystkim podmiotom gospodarczym potrzebna jest ponadto większa stabilność ekonomiczno-finansowa. Wymaga to między innymi ustabilizowania częstotliwości wprowadzania zmian: cen nośników energii, podstawowych surowców i materiałów, w systemie podatkowym i stosowanych w nim preferencjach dla podmiotów podejmujących działalność inwestycyjną.

■ Konieczne jest powstrzymanie dekapitalizacji majątku trwałego, poprzez stosowanie wyższej stopy wymiany majątku trwałego. W związku z tym niezbędne jest wprowadzenie dla niektórych branż i grup środków trwałych skróconego okresu amortyzacji oraz ulg w podatku dochodowym dla inwestycji odtworzeniowych i modernizacyjnych. Przy tym ważne jest zharmonizowanie okresów przeszacowania środków trwałych, z możliwością gromadzenia amortyzacji na odtworzenie majątku.

■ Wskazane jest także opracowanie strategii dotyczącej wzrostu dochodów i likwidowanie bariery popytowej. Wymaga to z jednej strony pobudzania przedsiębiorstw do inwestowania, co wiąże się ze zmianami systemu bankowego (opisanymi wyżej) i fiskalnego oraz zwiększania indywidualnych dochodów ludności, między innymi przez zniesienie „popiwku” i uwzględnienie wzrostu płac realnych w skali makro-gospodarki.

■ Ustawa o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków i projekt zarządzenia MF o odroczeniu dają możliwości indywidualizacji postępowania układowego wobec poszczególnych podmiotów gospodarczych. Wskazane byłoby rozważenie zamiany długów w przedsiębiorstwach posiadających perspektywy rozwoju na długoterminowe obligacje, lub zadłużenie przejmowane przez Skarb Państwa.

Zofia Sekuła

Ewa Maslyk-Musiał

Zespoły sieciowe

Każdego dnia powstaje jakiś zespół, a inny rozpada się. Trwają te, które uwierzyły w swe znaczenie dla sukcesu organizacyjnego. Rozpadają się zaś te, które są błędnie kierowane i są tylko z nazwy zespołami. Dzieje się tak zarówno wtedy, gdy organizacje kierują się tradycyjnymi zasadami zarządzania (biurokratyczna kontrola), jak też wtedy, gdy organizacje stają się nadmiernie nowoczesne. Słyszały one o wielu metodach zespołowych. Mają wiele na talerzach, ale nie potrafią zastosować odpowiedniej diety.

Skuteczny menedżer umie nawiązywać interakcje z podwładnymi. Dzieli się z nimi władzą i wpływami. Pomaga ludziom wydostać się poza własne ograniczenia. Wie, że ludzie są uwarunkowani społecznie; docenia ich potrzeby słuchania, komunikowania, dzielenia się uczuciami; potrafi budować zespół ludzi odpowiedzialnych, współpracujących ze sobą, w istotny sposób przyczynia się do uformowania takiego zespołu, który charakteryzuje się następującymi cechami:

- orientacja bardziej na produkt i proces, niż na funkcje,
- orientacja wokół procesu pracy,
- minimalizacja dystansu między ludźmi, dobre komunikowanie,
- multifunkcjonalność (włączenie funkcji dawniej wydzielonych, np. kontroli),
- strukturalizacja wokół produktów i usług, co uzależnia od żądań klienta oraz zmusza do liczenia się z nim i wprowadzania ciągłych ulepszeń,
- wykonywanie zadań bez bezpośredniej kontroli i nadzoru,
- elastyczność strukturalna umożliwia rolę „ekspertów” we wzajemnych stosunkach,
- bezpośrednia kontrola procesów i elementów pracy,
- włączenie innych, istotnych dla wyników działań.

W każdym zespole występują różne role. Mamy więc oryginalnych myślicieli – generatorów pomysłów, poszukiwaczy zasobów uwikłanych w liczne interakcje społeczne, przewodników – koordynatorów wysiłków dbających o bilans sił, nadających kształt – zorientowanych

na rezultaty, a także oceniających i organizujących, zwykłych, cierpliwych uczestników i kończących dzieło detalistów. Zbiorowa energia wytworzona w takim zespole ludzkim może mieć pozytywny charakter, a także może opierać się zmianom. Grupa dojrzewa, współpracująca ma bowiem wielki wpływ na jednostki i najczęściej podporządkowuje je sobie. Duch grupy może więc mieć wielkie znaczenie dla sukcesu zmian.

Zespół zwiększa możliwości ludzi poprzez wspólne myślenie. Poszerzając horyzontalny wymiar organizacji zmienia jej strukturę na bardziej kooperatywną. Problemy bowiem nie mają granic. Są wspólne i łączą wiele zespołów, organizacji i krajów. Nowe technologie wymagają działań zbiorowych, myślenia w ramach sieci zespołów. Takie zespoły mają więcej członków, a mniej liderów. Czasem nawet każdy członek zespołu jest równocześnie liderem (*self-maintenance team*). Zespoły zastępują biurokrację i eliminują hierarchie. Na podstawie trendów zmian obserwowanych w biznesie (powstawanie organizacji globalnych) mówimy dziś o sieciach zespołów (*teamnet*). Sieci te, tworzone pomiędzy różnymi organizacjami, przyczyniają się do zmniejszenia kosztów i ułatwiają wspólne wyszukiwanie talentów.

Organizacja sieciowa, oparta na funkcjonowaniu zespołów, jest strukturą nieformalną, horyzontalną, zorientowaną na kolegów (innych). Organizacje te przyczyniają się do sukcesu nawet w tych biznesach, które według wszystkich tradycyj-

nych miar nie powinny go odnieść. Często podawanym przykładem jest Dania, w której tradycyjny biznes winien plasować ją na dole europejskich osiągnięć. Jest jednak przeciwnie. W 1989 r. 3500 duńskich firm zorganizowało się w sieć (liczącą 7500 zespołów), złożoną z małych grup biznesowych, współpracujących na zasadach stowarzyszeniowych. Pozwala to im odnosić liczne sukcesy. Inny przykład dotyczy z kolei większych firm, jak Asea Brown Boveri (jest ona obecna w Polsce, dlatego podajemy związany z nią przykład). Powinna ona „tonać”, jak inne giganty. Tymczasem ABB bardzo dobrze sobie radzi. Zamiast prowadzić biznes ze swojej głównej kwatery w Zurychu, stworzyła siatkę zespołów w skali globalnej składającą się z ponad 1300 organizacji i tylko 100 profesjonalistów obsługuje je z głównej kwatery.

Matrycowa struktura tworzy ramy dla działalności tej organizacji. Pozwala to na optymalizację i maksymalizację wyników w każdym kraju.

Firma ABB zarządzana jest przez 13 osób (komitet zarządzający) oraz 100-osobowy sztab w kwaterze, w Zurychu. Członkom komitetu zarządzającego podlega 100 kierowników powołanych do obsługi biznesu ABB w poszczególnych krajach i 65 dyrektorów odpowiedzialnych za wyznaczone obszary biznesu (np. obsługa sieci energetycznej itp.). Obszary biznesu zgrupowane są w 8 segmentach (każdy segment obejmuje 7-8 obszarów). We wszystkich krajach działa 1300 kompanii z własną strukturą. Podlegają one dyrekto-

rom krajowym i dyrektorom obszarów biznesu. W kompaniach wydzielono 5000 centrów zysku, za które odpowiada około 40-50 osób. Istnieje tendencja do przekształcania centrów zysku w tzw. zespoły wysokiej wydajności, składające się z 5-15 pracowników. Takie zespoły są dobrze poinformowane, wszyscy znają zasady polityki ABB i wszyscy kierują się zasadą łamania tabu organizacyjnego. Jest to głównym zadaniem polityki ABB.

Sieci zespołów łączą dwie bardzo istotne idee organizacyjne:

ZESPÓŁ, gdzie małe grupy ludzkie koncentrują swą energię i motywację na realizacji celów,

SIATKA, gdzie osobne grupy ludzkie łączą się ze sobą, aby pracować razem dla wspólnego celu.

Przekraczanie granic poszczególnych krajów i przemysłów daje współcześnie możliwość bycia elastycznym, szybszym, mającym większą władzę. Organizacje kooperują i rywalizują równocześnie. Robienie czegoś razem wzmacnia organizację. Kroczyć osobno oznacza dla współczesnych organizacji utratę wielu okazji biznesowych — a to w biznesie jest niewybaczalne.

Sieci zespołów rozwiązują wiele problemów, z którymi borykają się mniejsze organizacje. Są to m.in.: ekonomia skali, dzielenie kosztów, wspólne zakupy, marketing, badania, szkolenia, przygotowywanie programów jakościowych. Przykładem sieci może być Silicon Valley (Krzemowa Dolina). Od 1979 r. zawarto w niej ponad 350 strategicznych przymierzy. Sam Apple Computer wszedł w 6 komplementarnych sojuszów. Inne przykłady dotyczą dziedziny komunikacji. Na przykład AT&T i NCR inwestują w Echo Logic. IBM współpracuje z Kaleida, a IBM i Motorola — z Taligent. Toshiba jest związana m.in. z Microsoft. Przykłady można mnożyć: Sonny z Microsoft, Matsuchita z AT&T i NCR, Toshiba z IBM, a IBM z Hawlett-Packard i Intel. Przypatrując się tym aliansom można powiedzieć, że wkroczyliśmy w erę specjalizacji w międzynarodowym partnerstwie. Corning Inc (dawny Corning Glass Works) uczestniczy w 40 związkach partnerskich,

a firmy biotechnologiczne mają związki przeciętnie z 9 aliantami, tworząc różne konfiguracje biznesowe. Co powoduje, że zespoły sieciowe funkcjonują lepiej, niż inne formy organizacji? Do listy prezentowanych już wcześniej zalet dodamy, iż układ konfiguracyjny ma wpływ na:

- jakość celów (misji),
- wzajemną zależność i determinację działań,
- stałe interakcje i komunikację opartą na wyszukanych technologiach,
- posiadanie wielu dobrych liderów,
- kontowanie się z różnymi poziomami w hierarchii i łatwość interakcji.

Zespoły nie łamią granic. One je po prostu przekraczają dla wspólnego dobra. Łączy się to zawsze z uproszczeniem hierarchii. Przybierają różne formy.

W sieciach zespołów globalnych możemy wyróżnić:

- ekonomiczne megagrupy (np. Keiretsu — grupy stowarzyszone regionalnie),
- aliantów,
- przedsiębiorstwa,
- większe jednostki wewnątrzorganizacyjne,
- małe grupy.

Zespół nie zawsze musi być duży, aby być efektywny. Musi natomiast mieć właściwą kompozycję i lokalizację, aby zadziałał na zasadzie „przekładni”. Analizując ludzkie zespoły w układzie sieciowym, obserwujemy różnorodność ich zachowań i sposobów budowania wpływów w biznesie.

Poniżej podamy kilka przykładów zespołów funkcjonujących w sieciach globalnych na różnych poziomach makro- i mikrosystemów. W ekonomicznych megagrupach szczególnie charakterystyczny jest przykład regionalnych stowarzyszeń sieci aliantów (koalicje). Reprezentują je: Silicon Valley, Sumitono, Toyota. Ciekawym przykładem zespołu typu megagrupa jest japoński Keiretsu prezentujący rodzinne podejście do wielkich organizacji i relacji z aliantami.

Przykładem sieci aliantów może być IBM, Merck, Dow Corning, Olivetti. Wszystkie te firmy tworzą

elastyczne siatki biznesu i wspólne przedsięwzięcia.

Przedsiębiorstwo sieciowe opisane zostało na przykładzie ABB. Można też dodać przykład ALCOA, Philipsa i wielu innych, specjalizujących się w obsłudze międzynarodowych rynków i wspólnych powiązaniach dystrybucyjno-serwisowych. Przykładem przedsiębiorstwa sieciowego w Japonii jest układ Keizen, w którym zespoły stale ulepszają jakość produktów.

Wielkie, wewnętrzne jednostki organizacyjne, istniejące w takich firmach, jak np. British Petroleum, General Electric, Hawlett Packard czy Toyota, mogą mieć formę systemów socjotechnicznych (przystosowanie technologii i struktury), elastycznych zespołów samokontroli, czy też zespołów wielofunkcyjnych (przecinają szczeble, funkcje).

Małe grupy sieciowe mogą przybrać formę zespołu kluczowego, zespołów koleżeńskiej pomocy, czy zespołów niezależnych. Przeciętna wielkość zespołu to 7 osób. Można je spotkać w ABB, Intelu, Procter & Gamble i wielu innych globalnych firmach. Są to przykłady tych firm, które już dziś mają kontakty z Polską, bądź też są unikalne w świecie biznesu (odniosły sukces przez stosowanie sieciowych form).

Dla amerykańskich firm bardzo ważne jest posiadanie władzy. Dotyczy to także pracowników. Marzenie bycia szefem mogą oni realizować w autonomicznych, sieciowych zespołach. Ludzie mogą wykazać w nich inicjatywę, kreatywność. Obserwując te postawy General Motors już w latach 70. rozpoczął wielki eksperyment z zespołami samokontroli. W latach 80. dołączyły do niego Ford, Digital Equipment, General Electric, Gaterpillar, Boeing, LTV i inne.

Początkowo zespoły sieciowe były bardziej eksperymentem niż częścią polityki tych firm. Powstaje ciągle pytanie, na ile efektywnie mogą pracować zespoły pozostające bez nadzoru? Następne pytanie dotyczy średniego szczebla zarządzania: co z nim zrobić? Jest on bowiem zagrożony redukcją lub przeprofilowaniem.

ABB odniosło sukces wprowadzając zespołowość w skali całej firmy.

Japończycy zrobili to w skali całego kraju. Małe grupy i koła jedności to twory japońskiego stylu zarządzania lat 60. Techniki jakościowe Deminga, połączone ze statystyczną kontrolą jakości ogarnęły cały kraj.

Umiejętność tworzenia zespołów międzyfunkcyjnych znajduje się obecnie w repertuarze podstawowych technik zarządzania każdego kierownika. Do perfekcji opanowała tę metodę Toyota.

Komatsu, japońska firma produkująca ciężki sprzęt mechaniczny, rozpoczęła odyseję kół jakości w 1963 r. Była to odpowiedź na wzmacniającą się konkurencję amerykańskiej firmy Caterpillar. Kolos ten, 10 razy większy od Komatsu, podpisał wspólny kontrakt o współpracy z Mitsubishi Heavy Industry, w 1961 r.

Inna była kultura firm amerykańskich w porównaniu z japońskimi. Transfer koncepcji kół jakości nie dokonał się tak efektywnie. Wielu firmom amerykańskim udało się właśnie dzięki stworzeniu zespołów doprowadzić do sukcesu organizacyjnego. Małe grupy w ramach większych zespołów (oddziałów) zaczęły pracować opierając się na zasadzie energii organizacyjnej. Każdy członek komitetu zarządzającego miał przydzielone zadanie, ale zawsze nosił „czapkę” korporacyjnego przywódcy. W firmach zaczęło dominować nie podporządkowanie, lecz strategiczna współpraca oraz przekonanie, że projektując technologię

trzeba również właściwie zaprojektować system społeczny. W wielu firmach globalnych wskutek doświadczeń nastąpiło przejście od układu hierarchii do sieci.

Porównajmy te dwie cechy strukturalne organizacji:

Hierarchia zakłada:

- narzuconą kontrolę
- specjalizację
- zależność
- formalne kanały informacji
- rozkazy
- wskazanie lidera
- formalne zdefiniowanie obowiązków
- wertykalność
- sztywność

Sieć zakłada:

- samokontrolę
- generalizację
- niezależność
- relacje dowolne
- konsultacje
- naturalnego lidera
- luźno zdefiniowane obowiązki
- poziomowość
- elastyczność

Porównanie tych cech wskazuje, że dla współczesnych organizacji „sieć” jest strukturą ułatwiającą sukces.

„Stan umysłu” zespołów sieciowych charakteryzuje się nastawieniem na:

- ▲ współpracę i synergę,
- ▲ satysfakcję klientów,
- ▲ koalicyjność, dobór właściwych graczy,
- ▲ elastyczność przywódczą (każdy może być liderem),
- ▲ dynamikę grupy i wiedzę o stadiach jej tworzenia,
- ▲ wyzwania i okazje związane ze stadiami wzrostu (dojrzewania) zespołu i organizacji.

Zespół sieciowy stawia przed swymi liderami duże wymagania. Pełnią oni równocześnie role „dyrygen-

tów” (szukają talentów dla orkiestry), trenerów (budują zaufanie dla samych siebie w zespole), mentorów (szlifują talenty).

Każda organizacja ma do przekroczenia inną granicę. Najtrudniejsze jest jednak przekroczenie granicy

własnych doświadczeń i stanu umysłu. Stanowi to inną jakość niż przekroczenie granic krajów, czy organizacji. Bez przekroczenia tej granicy, związanej z kreatywno-

ścią i utalentowanym przywództwem nie jest możliwe odniesienie sukcesu we współczesnym świecie wielkiego biznesu.

Ewa Maslyk-Musiał

BIBLIOGRAFIA:

- [1] KANTER ROSABETH MOSS, STEIN BARRY A., JICK TODD D., *The Challenge of Organizational Change*, The Free Press, New York 1992.
- [2] LIPNACK JESSICA P., STAMPS JEFFREY S., *The Teamnet Factor*, Oliver Wight Publications Inc., Vermont 1993.

Autorka jest profesorem na Wydziale Ekonomicznym UMCS w Lublinie.



Alicja Sajkiewicz

Płaca instrumentem kierowania (I)

Problemy motywowania, mimo szerszego naświetlania w teorii, należą w praktyce gospodarowania i prowadzenia firm do najtrudniejszych. Płaca jako narzędzie motywowania wymaga ze strony kierowników głębszego zrozumienia zagadnień zarządzania organizacją. Niestety, najczęściej wynagradzanie, systemy motywacyjne i kierowanie rozważa się w izolacji, z pominięciem oczywistych i niezbędnych sprzężeń pomiędzy nimi oraz przebiegających interakcji. Nie będzie sprawnym kierownikiem ten, kto nie zdobył wiedzy i umiejętności stosowania instrumentów, metod motywowania do pracy. Konstrukcja płacy motywującej do pracy nie przejawia skuteczności w praktyce, jeżeli zabraknie zainteresowania teorią ekonomiczną i doświadczeniem w sztuce kierowania zespołami pracowniczymi.

W realiach funkcjonowania polskich przedsiębiorstw i instytucji uproszczenia stosowanych rozwiązań motywacyjnych przez sprowadzanie ich do motywowania wyłącznie materialnego, i to często nieprawidłowego, było i jest jedną z przyczyn niskiego poziomu efektywności działań, niezadowolającej jakości pracy, przejawiania również nonszalanckiej postawy i marnotrawstwa potencjału kwalifikacyjnego.

Jestem przekonana, że należy wykazywać potrzebę zmiany podejścia do motywowania i stosowania zróżnicowanych instrumentów kształtowania warunków solidnej pracy. Jednym z nich, i to ważnym, są oczywiście płace. Stosownie do postępu wiedzy o zarządzaniu, ewolucji teorii organizacji oraz w miarę przekształceń dokonujących się w systemie społecznym i gospodarczym uwidaczniają się lub są wyczuwalne pozamaterialne także oczekiwania ze strony pracowników. Człowiek ceni sobie środki wynagrodzeń niezbędne dla pokrycia potrzeb bytowych, ale spodziewa się także w stosunku do siebie i efektów swojej pracy instrumentów moralnego uznania.

Ważnym elementem modelu kierowania jest płaca powiązana z wydajnością pracy. Jeżeli uważamy, że jest to jedyny składnik systemu motywacyjnego, to uprościmy zagadnienie możliwości oddziaływania na pracowników.

U podstaw uproszczonego pojmowania motywowania jest przeświadczenie, że ludzie są leniwi i należy ich przynaglać do pracy określonymi bodźcami materialnymi. Nie wykazują oni zdolności do twórczej działalności, z wyjątkiem kierowników, a jedynym wkładem pracowników jest wysiłek fizyczny. Z czasem to

z istoty prymitywne podejście do ludzi skomplikowało się. W miarę zwiększania się sprawności w wykonywaniu zadań roboczych (postęp techniczny, organizacyjny, usprawnianie metod pracy) coraz powszechniejsze stawało się zjawisko redukcji zatrudnienia robotników. Z drugiej strony dążenie do pewności zatrudnienia przeważało nad presją na podwyżki wynagrodzeń.

Wraz z rozwojem rynkowych warunków gospodarowania ulega zmianie nastawienie do pracowników w firmach. Prosty model zarządzania, podobny do konstrukcji maszyny działającej według technicznych, dokładnie ustalonych reguł, z racjonalnym przewidywaniem skutków ich przestrzegania, preferujący finansowe narzędzia motywowania, przestał wystarczać sprawnemu, efektywnemu zarządzaniu organizacją. Coraz więcej badaczy zaczęło dostrzegać możliwości także zaspokajania społecznych potrzeb pracowników w formie stwarzania odczucia przydatności, znaczenia i współuczestnictwa w rozwiązywaniu zadań firmy. Okazało się bowiem, że nie można uzyskać akceptacji przełożonych, uznania dla autorytetu kierowników wyłącznie za odpowiednio wysokie wynagradzanie, najbardziej prawidłowo skon-

struowaną płacę powiązaną z efektami pracy.

Wysunięto w tej sytuacji koncepcję modelu współdziałania w organizacji, akcentującą znaczenie kultury kierowania, która wyraża się w poszanowaniu pracowników przez przełożonych i w zainteresowaniu potrzebami pracowników. Mimo zmiany, polegającej na powiększeniu obszaru motywowania o wątek psychologiczny i socjologiczny, cel pozostaje ten sam: dążenie do zdobycia w firmie akceptacji przez pracowników sytuacji (warunków) wyznaczonych decyzjami kierowniczymi. Nie można tego inaczej rozumieć, jak bardziej wyrafinowany sposób manipulowania ludźmi. Badacze motywacyjnej funkcji zarządzania wysunęli nowy element modelu: znaczenie dla ludzi osiągnięć i pracy. Stwierdzili, że pracownicy mogą uzyskiwać zadowolenie z danej pracy, wobec czego należałoby im powierzać szerszy zakres zadań i odpowiedzialności, łącznie z decyzjami. Powstaje model zasobów ludzkich, współcześnie aktualny w zarządzaniu organizacją, w którym kierownicy nie starają się podporządkować podwładnych ich celom za pomocą instrumentów płacowych, jak w modelu tradycyjnym, lub manipulować ludźmi przez łagodne

traktowanie ich zgodnie z założeniami modelu stosunków współdziałania. Kierownicy współczesnych jednostek organizacyjnych powinni dzielić się zadaniami i odpowiedzialnością za zadania skierowane na cele firmy. Jest to równoznaczne z delegowaniem uprawnień i decentralizacją struktur. Dzięki temu każdy pracownik współprzyczynia się do powodzenia firmy swoimi zainteresowaniami, kwalifikacjami oraz działaniami.

Badania nad zarządzaniem potencjałem pracy w warunkach przekształceń rynkowych prowadzone w Katedrze Gospodarowania Zasobami Pracy Szkoły Głównej Handlowej wykazały nakładanie się różnych modeli zarządzania. Motywowanie pracowników zawiera w sobie metody i instrumenty właściwe podejściu partycypacyjnemu (model współdziałania), jak i nastawionemu na promocję pracowników (model zasobów ludzkich). Dzięki umiejętnemu łączeniu jednych i drugich możliwości sprawnego zarządzania, kierownicy mogą skutecznie zmniejszać opór podwładnych wobec realizacji uzasadnionych przedsięwzięć. Stosują przy tym instrumenty natury moralnej, przysparzające zadowolenie w środowisku pracowniczym. Wobec pracowników oraz w stosunku do siebie stosują chętnie instrumenty wywodzące się z modelu zasobów ludzkich, stwierdzając, że uzdolnienia i kwalifikacje nie są w pełni wykorzystane, a zakresy kompetencji niewystarczająco określone.

W praktyce znajdują odbicie różne teorie zarządzania, czasem trudne do zaobserwowania. W naturalny sposób dają o sobie znać aspiracje do osiągnięć i przedsiębiorczych zachowań, powodzenia w konkurencyjnych warunkach. Ludzie o wyższych aspiracjach stanowią wysoce wartościowy potencjał pracy dla firm zarządzanych nowoczesnie z nastawieniem na rozwój zasobów pracowniczych. Firmy tak zarządzane z założenia interesują się tymi, którzy:

- chętnie biorą na siebie odpowiedzialność za rozwiązywanie zadań;
- wykazują skłonności do ustalania w miarę trudnych celów i podejmowania rozsądnego ryzyka związanego z ich osiągnięciem;

- przypisują znaczenie informacjom o uzyskiwanych przez siebie efektach.

Ludzie o większych potrzebach osiągnięć są zazwyczaj silnie motywowani przez sytuacje robocze, stawiające im swoje określone wymagania, natomiast w niższym stopniu przez materialne bodźce. Natomiast ludzie o małych potrzebach osiągnięć na ogół źle się czują w trudniejszych sytuacjach konkurencyjnych. Ludzie tacy wolą warunki stabilne, bezpieczne, łatwe do przewidzenia. Bardziej reagują na życzliwy nadzór, niż na wymagania i obiektywną ocenę i szukają zadowolenia w środowisku współpracowników. Kierownicy mogą w pewnym stopniu wywołać potrzebę osiągnięć przez formułowanie trudniejszych zadań, tworzenie odpowiedniego środowiska pracy, sprzyjającego zwiększaniu samodzielności, odpowiedzialności, współdziałania. Mają do dyspozycji różne narzędzia i metody kierowania, w tym sprawiedliwą ocenę osiągnięć i nagród za wyróżniającą się efektywność pracy.

Rozwój zasobów ludzkich i kultura organizacji

Polityka personalna firmy, instrumenty wynagradzania wyrażające poziom kultury organizacji, przekładane na praktykę funkcjonowania firmy, wywierają przemożny wpływ na jakość pracy. Wynagradzanie nie stanowi autonomicznego systemu, lecz jest częścią polityki personalnej. Oderwanie płac od strategii zasobów kadrowych niweluje prawidłowość rozwiązań na obszarze wynagrodzeń. Jeżeli polityka zasobów kadrowych jest zagniatwana, obciążona pozamerytorycznymi czynnikami doboru i oceny, pozbawiona zasad prawnej regulacji, to płace są oceniane przez pracowników tylko kryteriami ilościowymi w relacji do płac innych grup pracowniczych i łatwo wpadają w pułapkę presji na podwyżki. Wytwarza się błędne koło płacowe, któremu nie może się przeciwstawić system oceny i wartościowania pracy. Praktyka daje na to dowody. Tabele płac, socjalne świadczenia, niewiele wpływają na poziom indywidualnej wydajności pracy.

Natomiast prawidłowa polityka zasobów ludzkich może powodować pozostanie właściwych pracowników w firmie, odejście zbytecznych i przyciągnięcie nowych kandydatów do pracy.

Nie ulega wątpliwości, że system wynagrodzeń wywiera ogromny wpływ na motywację i indywidualną efektywność. Stawiamy mu jednakże określone wymagania pod kątem skuteczności zastosowań. Wynagrodzenie oraz szczególne instrumenty nagradzania muszą być uzasadnione dodatkowym wkładem do wzrostu efektywności i jakości. Powinny również kojarzyć się z przyrostem produkcji, aby nie było wątpliwości, za co się pracownikowi płaci, muszą także znajdować akceptację ze strony członków zespołu, aby uniknąć konfliktów i obniżenia wydajności pracy.

Kultura organizacji, a więc wspólne wartości i poglądy pracowników, może podnosić lub obniżać indywidualną efektywność. Pracownik, którego osobowość nie pasuje do kultury organizacji, w której działa, na przykład człowiek o silnej potrzebie sukcesu, twórczy i niekonwencjonalny zatrudniony w przeformalizowanej i biurokratycznej firmie o hierarchicznym, autorytarnym rządzeniu, nie ma motywacji do pracy. Również płace nie spełnią wtedy swojej motywacyjnej funkcji. Niektóre rodzaje kultury organizacji mają z istoty swojej walory motywacyjne, a z kolei inne tego nie przejawiają. Kultura sprzyjająca poczuciu godności pracowniczej, integrująca ludzi w procesie podejmowania decyzji oraz dająca im samodzielność w planowaniu i realizacji zadań, zachęca do efektywnej pracy w odróżnieniu od typu kultury obiektywnie racjonalnej, chłodnej, bezduszej i opartej na ostrej formalnej dyscyplinie.

Kierownik, myślący i postępujący w myśl zasad współczesnej ekonomii i organizacji, zmierza do zwiększenia skuteczności motywowania, nacełowanego na jakość, lojalność i oddanie sprawom firmy. Zachętą do tego są niewątpliwie pieniądze, lecz nie są one jedynym instrumentem oddziaływania na pracowników. Pracownicy, otrzymujący sprawied-

liwe wynagrodzenie, reagują żywo na bodźce, takie m.in. jak dodatkowy czas wolny od pracy, elastyczny czas roboczy, możliwości zajmowania się dziećmi, warunki wypoczynku, organizację przewozów pracowniczych przez firmę. W systemie motywacyjnym, oprócz płac i nagród finansowych, mieszczą się jeszcze inne zachęty do pracy, jak korzystne rozwiązania emerytalne, akcje firmy, pokrywanie kosztów dalszej edukacji, udzielanie pożyczek na zakup mieszkania lub samochodu.

Mimo zalet wiązania płacy z efektywnością, rzadko firmy usiłują stosować rozmaite narzędzia motywowania. Dodatkowa efektywność z trudem poddaje się pomiarom, zwłaszcza na stanowiskach pracy bardziej twórczej. Nie widząc moż-

liwości ustalania różnic w indywidualnej efektywności, kierownicy wolą przyznawać pracownikom wykonującym podobne zadania, takie same wynagrodzenia. W ten sposób starają się uniknąć zdrażeń z powodu trudnych niekiedy do wyjaśnienia i uzasadnienia placowych różnic.

Bezpośrednie środowisko pracy obejmuje postawy i działania współpracowników i przełożonych wraz z klimatem, jaki oni tworzą. Badania wykazują, że koleżeńskie grupy wywierają przemożny wpływ na efektywność indywidualną. Ludzie na ogół chętnie dostosowują się do norm swojego środowiska zawodowego. Jeżeli grupa ma negatywne nastawienie do przełożonego, uważa pracowników wydających za niewłaściwie postępujących, nie stara się

pracować najlepiej, to wtedy żadne narzędzia motywowania nie zaowocują efektywnością. Własny przykład przełożonego wywiera widoczny wpływ w kierunku wzrostu efektywności. Przełożeni stanowią bowiem ważny przekładnik kultury w stosunku do pracowników, zwłaszcza młodszych i niedawno zatrudnionych. Przywódcy firm uosabiają wzorce kulturowe wobec pozostałych kierowników w organizacji. Z kolei kierownicy, wzorujący się na przywódcach np. korporacji przemysłowych, przekazują wartości kulturowe swoim podwładnym.

Alicja Sajkiewicz

Autorka jest profesorem w Katedrze Gospodarowania Zasobami Pracy Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.



Akademia Controllingu



prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie
controllingu

- seminaria ogólnodostępne i wewnątrzzakładowe
- działalność wydawniczą
- oprogramowanie komputerowe controllingu
- wdrażanie controllingu w przedsiębiorstwach

Controlling to poszukiwanie i znajdowanie drogi do zysku!

OSRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

80-286 Gdańsk, ul. Jaśkowa Dolina 78 tel.: 41-10-65, 41-02-22, 41-13-85 tlx: 0512346

Ewa Markowska

System oceny pracy instrumentem wspomagającym procesy restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Celem tego opracowania jest ukazanie możliwości, jakie może dać sprawne funkcjonowanie systemu ocen efektów pracy oraz zasad, etapów i metod jego konstruowania. Przy założeniu, że istnieje ścisły związek między skutecznością procesów restrukturyzacji a racjonalnością zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, problematyka ocen nabiera istotnego znaczenia.

Codzienna praktyka organizacji działających w konkurencyjnym systemie dowodzi, że o ich przetrwaniu i sukcesie ekonomicznym decydują przede wszystkim kompetentne kierownictwo oraz wykwalifikowany i skutecznie umotywowany zespół pracowników. Jeśli zatem procesy restrukturyzacji mają być skuteczne, tzn. zapewnić przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa, to muszą prowadzić nie tylko do racjonalnych zmian w gospodarowaniu zasobami finansowymi i materialnymi, ale przede wszystkim wywoływać zmiany w dotychczasowym gospodarowaniu kadrami.

Jednym z instrumentów doskonalenia zarządzania kadrami jest system ocen pracy zatrudnionych w organizacji. G. Randall określa ocenę pracy jako „każdą procedurę, która pomaga zebrać, sprawdzić, porównywać, przekazywać i wykorzystać informacje zebrane od pracowników i o pracownikach w celu określenia efektów ich pracy”. Tak rozumiana ocena może stanowić doskonałe źródło niezbędnych informacji do:

- planowania zatrudnienia,
- naboru i selekcji,
- motywowania,
- szkolenia i doskonalenia kadr.

R. Henderson ujął zależność między efektami pracy organizacji i systemem ocen jako relację pomiędzy produktywnością, czyli miarą wyników działania organizacji, a oceną efektów pracy zatrudnionego, która jest jego udziałem w produktywności organizacji [4].

Ponieważ hasłem i zadaniem nr 1 dla kierowników wszystkich szczebli w organizacji jest stałe doskonalenie produktywności, trudno oczekiwać, aby ten proces mógł się odbywać bez rozszerzenia i doskonalenia procesu ocen efektów pracy. Prawidłowość ich realizacji jest proporcjonalna do dostępności oraz jakości informacji o dotychczasowych efektach pracy. Źródłem tych informacji jest dobrze funkcjonujący system ocen pracy w organizacji.

Cele systemu

Oceny pracy, choć są jednym z podstawowych zadań w ramach zarządzania kadrami, budzą opory zarówno wśród kierowników, jak i pracowników. Nie jest łatwo ocenić pracownika, a jeszcze trudniej przekazać mu tę ocenę w sposób inspirujący. Niemniej, zgodnie z opiniami kierowników, muszą być stosowane metody do mierzenia postępów lub braku postępów w pracy zatrudnionych. Dlatego formalnie takie systemy funkcjonują w większości liczących się dużych i średnich organizacji. Systemy oceny pracy dostarczają informacji, które służą następującym celom:

- Dostarczeniu informacji zwrotnych (*feedback*) pracownikowi o:
 - ilości i jakości pracy wykonanej,
 - słabych i mocnych stronach wykonawcy,
 - możliwości doskonalenia organizacji pracy i jej efektów,

- możliwościach rozwoju pracownika i kierowania własną karierą.

- Identyfikacji obecnego i przyszłego potencjału pracowników oraz rozpoznaniu potrzeb w zakresie szkolenia i doskonalenia pracowników i kadry kierowniczej.

- Ustaleniu podstaw do różnicowania wynagrodzeń.

- Doskonaleniu polityki awansów i zwolnień.

- Ocenie i rozwojowi procedur doboru i selekcji.

- Doskonaleniu planowania zatrudnienia.

- Doskonaleniu komunikacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi.

Przed zaprojektowaniem systemu organizacji muszą jasno zdecydować, które cele chcą osiągnąć w pierwszym rzędzie. Jest to istotne, gdyż przedstawione cele mogą być wzajemnie sprzeczne. Sprzeczności wynikają z selekcyjnego bądź doradczego charakteru samych celów oraz z rozbieżności pomiędzy celami jednostki a celami organizacji. W pierwszym przypadku, jednoczesna realizacja wymienionych celów prowadzi do konfliktu ról oceniającego. Zadania oceny związanej z wynagrodzeniem, awansowaniem wymagają od niego roli sędziego, obiektywnego, precyzyjnego i niezależnego. Z kolei, motywowanie czy informowanie pracownika o jego mocnych i słabych stronach wymagają wytworzenia atmosfery zaufania, otwarcia, odwagi, a nawet zaangażowania emocjonalnego. Tym konfliktem ról kierow-

nicy najczęściej tłumaczą swoją niechęcią, czy raczej ambiwalentną postawę wobec systemów ocen. Rozbieżność pomiędzy celami jednostki i organizacji przejawia się w tym, że pracownicy boją się ocen krytycznych o tyle, o ile przyznanie się do słabości oznacza dla nich ujemne konsekwencje, np. wstrzymanie premii czy awansu. Organizacja, z kolei, oczekuje od jednostek otwartości na krytykę i propozycji poprawy, aby umożliwić polepszenie efektów pracy [7].

Projektowanie i budowanie formalnego systemu ocen

Warunkiem przydatności ocen do realizacji celów organizacji jest wymóg, aby system ten był źródłem precyzyjnych i wiarygodnych ocen. Spełnienie tego wymogu wiąże się z opracowaniem formalnego systemu ocen w danej organizacji. Etapy tworzenia takiego systemu można przedstawić następująco:

- Wybór kategorii pracowników, które będą objęte oceną pracy oraz tych, które będą wyłączone oraz analiza treści pracy na badanych stanowiskach. Określenie zakresu obowiązków i odpowiedzialności oraz oczekiwanych zachowań i rezultatów pracy.

- Wybór i opracowanie kryteriów oceny stanowisk lub zespołu. Winny one być dostosowane do treści pracy na stanowisku oraz wagi tej pracy.

- Wybór metody i przygotowanie dokumentacji procesu ocen. Metody oceny winny być dopasowane do kryteriów oceny, a w konsekwencji do celów, jakie mają być osiągnięte.

- Wybór oceniających – głównym oceniającym w praktyce jest przełożony, który odpowiada za efekty pracy podległego zespołu. Coraz częściej wprowadza się także oceny podwładnych, kolegów oraz klientów.

- Przygotowanie przez pracowników samooceny. Arkusz samooceny powinien zawierać:

- wyznaczone zadania,
- poziom ich wykonania,
- przyczyny odchyleń w wykonaniu zadań.

- Opracowanie raportu z ocen formalnych opartych na wypełnionej dokumentacji (formularze ocen).

- Przygotowanie i przeprowadzenie rozmów (wywiadów) oceniających. Rozmowy te powinny być głównym punktem oceny. Punktem wyjścia powinny być formularze samooceny i oceny przełożonego. Rozmowa winna dotyczyć możliwości usprawniania pracy podwładnego, a nie np. karania.

- Opracowanie raportu końcowego i wykorzystywanie wyników do zarządzania kadrami w firmie (wzięcie pod uwagę dostępnego czasu, pieniędzy oraz umiejętności przeprowadzania ocen przez kadrę kierowniczą).

Aby przezwyciężyć emocjonalne podejście do oceny i pozostałe bariery wynikające z samej pracy, należy zaprojektować system, który będzie głęboko zakorzeniony w treści ocenionej pracy [4].

Ograniczenia objętościowe pozwalają zwrócić uwagę na dwa najistotniejsze, jak sądzę, etapy: wybór kryteriów oraz wybór metod.

Wybór i opracowanie kryteriów oceny wymaga:

- określenia, czego dotyczy ocena: rozwoju, motywacji, awansu, wynagrodzenia, organizacji pracy. Przy różnicowaniu wynagrodzenia wystarczy oceniać tylko wyniki pracy, zaś przy decyzji awansu potrzebna jest dodatkowa ocena osobowości i zdolności pracownika;

- zrozumienia i rozważenia psychologicznego i emocjonalnego wpływu, jaki oceny mogą mieć na pracowników oraz na ich oczekiwaniam;

- zróżnicowanego podejścia w zależności od:

- ▲ szczebla organizacyjnego, tj. dyrektorzy, kierownicy liniowi, wykonawcy,

- ▲ rodzaju jednostki funkcjonalnej (np. finansowej, marketingowej, produkcyjnej, planowania),

- ▲ rodzaju wymagań wobec pracy na stanowiskach administracyjnych, informacyjnych, technicznych itp.

W praktyce funkcjonują dwa zasadnicze podejścia do systemu ocen:

- tradycyjne,
- oparte o pomiar wcześniej ustalonych z przełożonym celów (zarządzanie przez cele – Z.P.C.).

Tradycyjne podejście stosowane jest jeszcze często wobec pracowników bezpośrednio wykonawczych, których praca przynosi mierzalne efekty, np. karta oceny efektywności pracy stosowana w Niemczech zawiera następujące kryteria: ilość pracy, jakość pracy, postawa w pracy (inicjatywa, racjonalne postępowanie), współdziałanie wewnątrzzakładowe (wspólne rozwiązywanie zadań roboczych, wymiana informacji) [2].

Bardzo podobny zestaw kryteriów ocen pracowników wykonawczych stosowany jest w amerykańskiej korporacji „Motorola” [3].

Oceny oparte na pomiarze realizacji celów stosowane są najczęściej wobec kadry kierowniczej różnych szczebli oraz pracowników wykonujących pracę trudno mierzalną, np. administracyjną. Przy tym podejściu efektywność danego pracownika, grupy lub zespołu oceniana jest poprzez porównanie ustalonych celów z osiągniętymi wynikami i określenie, w jakim stopniu te cele przyczynią się do realizacji celów całej organizacji, na wzór oceny okresowej efektów pracy kierowniczej w General Electric, przytoczonej przez S. Borkowską [1], który zawiera dwa obszary oceny:

- składniki osiągnięć organizacji (np. rezultaty finansowe),

- czynniki indywidualnych osiągnięć kierownika, np. pomoc organizacji poprzez rozwój talentów kierowniczych [1].

Cele te odnoszą się zarówno do wykonywanych zadań, jak i indywidualnego rozwoju ocenianych.

Wybór metody procesu ocen związany jest ściśle z wcześniej przyjętą koncepcją ocen i odpowiadających jej kryteriów. Steinmann [7] przytacza trzy podstawowe koncepcje ocen:

- według cech – przedmiotem oceny jest osobowość, zdolności pracownika, np. lojalność, kreatywność,

- według czynności – ocenia się sposób wykonywania czynności – co i jak robi dana osoba i na ile zachowania odpowiadają wymaganiom, jakie stwarza praca na danym stanowisku.

Najczęściej stosowane metody to:

▲ skale kwalifikacyjne – wykorzystywane do różnicowania wynagrodzeń,

▲ metody zdarzeń krytycznych – stosowane do różnicowania wynagrodzeń oraz warunkowo do celów motywacyjnych,

▲ metody szeregowania, rozkład wymuszony, zgrupowana lista wypowiedzi z przymusem wyboru przy podejmowaniu decyzji osobowych, np. dobór, awansowanie;

● koncepcja oceny według wyniku – stanowi równocześnie składnik kompleksowego modelu „zarządzania przez cele”. Wykorzystywana jest przy ocenach indywidualnych i zespołowych. Zamiast oceniać, czy pracownicy są uczciwi i lojalni, kierownik określa przejrzyste cele, jasno komunikuje go podwładnemu lub cel określają wspólnie na piśmie. Charakter i przebieg działań według tej koncepcji jest następujący:

1. Cel dotyczy najczęściej kilku zadań kluczowych dostosowanych do zakresu i form pracy.

2. Ocena polega na porównaniu wyników z:

● ustalonymi normami lub wzorcami,

● wynikami innych pracowników i ustaleniu wyników przeciętnych, ponad i poniżej przeciętnych, wystawianie not punktowych.

3. Formułowanie wniosków z dokonanej oceny.

4. Pracownik otrzymuje informacje zwrotne od oceniającego o poziomie oceny jego rezultatów.

5. Pracownik ma prawo aktywnie uczestniczyć w procesie oceny. Arkusze ocen powiniene zawierać komentarz ocenianego o efektach pracy i o samym procesie oceny.

6. Sposób wykorzystania oceny pracownika [5].

W tej metodzie, która także w pełni nie jest obiektywna, oceniane są rezultaty w stosunku do wcześniej zaakceptowanych celów. W znacznie mniejszym stopniu przykłada się w niej uwagę do sposobów i warunków realizacji celów. Jest to źródło zarówno wad, jak i zalet zarządzania przez cele.

Fundamentem powodzenia każdego systemu ocen jest jego akceptacja zarówno przez ocenianych, jak i oceniających. Wymagania oceny pracy winny być tak sformułowane, aby pracownik wiedział:

■ Według jakich kryteriów i jakimi metodami będzie oceniana jego praca.

■ Kto będzie oceniającym i kiedy będą przeprowadzane oceny.

■ Na czym ma polegać jego udział w samym procesie oceny.

■ Jakiej pomocy może oczekiwać, aby poprawić efekty swojej pracy.

■ Jakie korzyści może otrzymać za efekty pracy powyżej oczekiwanych standardów. Kryteria i metody oceny muszą być przy tym zrozumiałe

i w przekonaniu pracowników sprawiedliwe.

Jednocześnie system oceny winien dostarczyć oceniającemu realnych i rzetelnych informacji niezbędnych do podejmowania właściwych decyzji w zakresie motywowania, awansowania oraz programów szkolenia i doskonalenia kadr.

Ewa Markowska

BIBLIOGRAFIA

[1] BORKOWSKA S., *Jak wynagradzać*, Warszawa 1982.

[2] CZYJKA Z., KRAWCZYŃSKA Z., *Zasady wynagradzania w gospodarce rynkowej*, IPiSS, Warszawa 1992.

[3] KOZDRÓJ A., *Strategia kierowania ludźmi w Motorola Company*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2/1993, s. 51-67.

[4] HENDERSON R., *Performance appraisal. Theory and Practice*, Reston Publishing Co, Inc. A. Prentice – Hall Co, Reston, 1980.

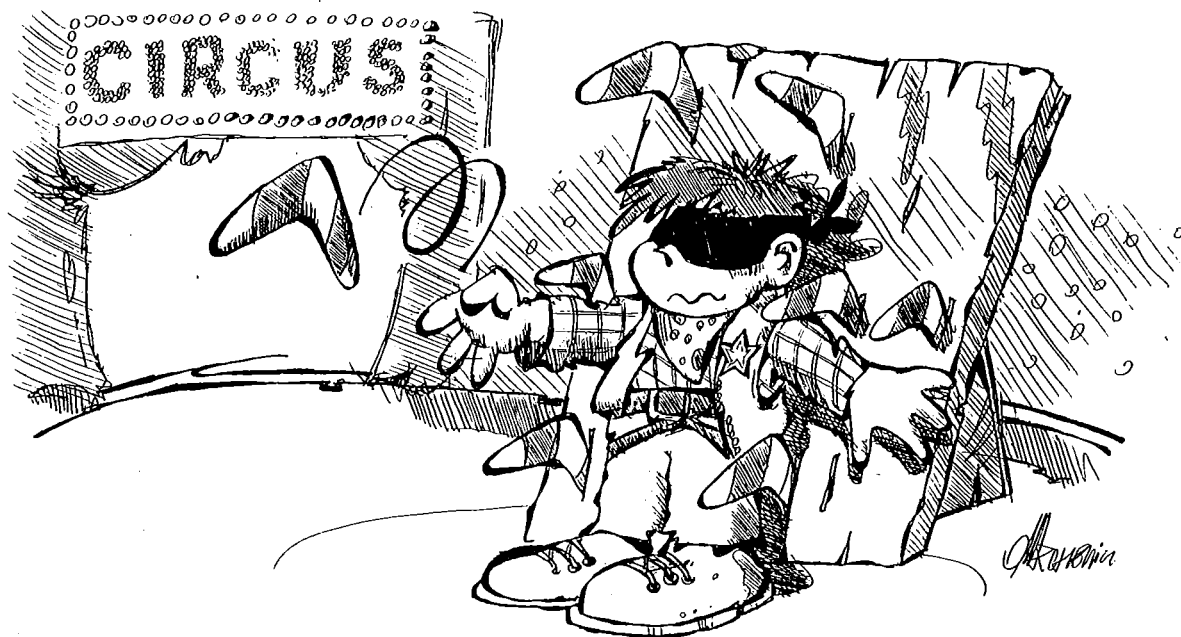
[5] FULMER R. M., *The new management*, 4th ed, Maxwell, Macmillan Publishing Co, Singapur, N. York 1989.

[6] IVANCEVICH J., GLUECK W., *Foundations of Personnel Human Resource Management*, 3th ed, Business Publications, Plano, Texas, 1986.

[7] STEINMANN H., SCHREYÖGG G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*. Politechnika Wroclawska, Wrocław 1992.

[8] STONER J., WANKEL Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.

Autorka jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.



Leszek Koziol, Rafał Kalisz

Optymalizacja czasu pracy

W kwestii ustalania optymalnej długości czasu pracy w literaturze przedmiotu można wyróżnić trzy zasadnicze stanowiska. W pierwszym z nich za punkt wyjścia prowadzonych analiz przyjmuje się czas pracy w jego ekonomicznym aspekcie. Badania prowadzone w tym nurcie koncentrują się głównie na określaniu produkcyjnego optimum czasu pracy. Oznacza ono taką długość dnia lub tygodnia pracy, przy której produkcja osiąga maksimum, a każde wydłużenie czasu pracy czy jego skrócenie powoduje ilościowy spadek produkcji [10, 12].

Przy przedłużaniu czasu pracy czyniącą działać ujemne następstwa zmęczenia, następuje stopniowe zwalnianie tempa i intensywności pracy, rośnie obsencja i może nastąpić wzrost wypadków przy pracy. W tej kwestii badacze są jednomyślni; różnice zdań pojawiają się z chwilą konkretyzowania i uszczegóławiania owego optimum czasu pracy. Otóż, G. Lehmann, Ruttenfanz, J. Grandjean dowodzą, że dzienny czas pracy nie powinien być dłuższy niż 8,5 godziny, przy założeniu 2 dni wolnych od pracy i 42,5-godzinnym tygodniu pracy [7, 8]. Z kolei McCormick, powołując się na szeroko zakrojone badania autorów amerykańskich przeprowadzone w latach 70. i 80. twierdzi, że najlepszym rozwiązaniem dla większości prac jest 44-godzinny tydzień pracy [2, 9]. Natomiast jeszcze bliższe nam czasowo obserwacje i opinie menedżerów podkreślają, że nawet 48-godzinny tydzień pracy nie powoduje spadku wydajności i jakości produkcji [2, 10].

Z kolei w miarę skracania czasu pracy poniżej wspomnianego optimum czasu globalna produkcja spada. Również w tej kwestii badacze są jednomyślni; różnice zdań dotyczą tempa tego spadku. Część autorów uważa, że wzrost godzinowej wydajności pracy, osiągnany w wyniku skracania czasu pracy częściowo

kompensuje ów globalny spadek produkcji. Inni skłonni są uznać, iż skracanie czasu pracy prowadzi do proporcjonalnego spadku produkcji przypadającej na 1 pracownika. Na uwagę zasługują badania autorów amerykańskich, którzy utrzymują, że zmniejszenie tygodniowego wymiaru czasu pracy poniżej granicy ok. 38 godzin (ok. 7 godzin dziennie) powoduje równoczesny spadek godzinowej wydajności w miarę skracania czasu pracy [9].

Mimo pewnych różnic uzyskanych wyników badań, czy wypowiedzianych opinii dotyczących produkcyjnego optimum czasu pracy, zachowany został pewien, w miarę jednakowy, wymiar czasu dla pracowników wykonujących prace o podobnym stopniu trudności. Sugeruje się zatem unifikację długości czasu pracy – zależną jedynie od wspomnianego stopnia trudności i efektywności pracy.

Praktyczną realizację zasady produkcyjnego optimum czasu pracy najbardziej zainteresowane są kierownictwa firm – z tym jednak, że w okresach zmieniającego się popytu na wytwarzane towary chcą one stosować elastyczne formy zatrudnienia i czasu pracy.

W drugim podejściu przy ustalaniu optymalnej długości czasu pracy punkt ciężkości analizowania zagadnienia podziału czasu przesuwają się na czas wolny. W świetle tej koncepcji praca, a ściślej uzyskiwane z niej zarobki, mają służyć godziwemu spędzaniu czasu wolnego. Uważa się, że tylko ten ostatni rodzaj czasu może być czasem prawdziwej wolności i środkiem rekompensującym degradację człowieka w czasie pracy. Należy zatem określić minimalny wymiar czasu wolnego dla jednostek i grup społecznych oraz wskazać sposoby zwiększenia jego zasobów w przyszłości. Wzrost ten przewiduje się osiągnąć głównie przez kontynuowanie procesu skracania czasu pracy do poziomu określanego mianem

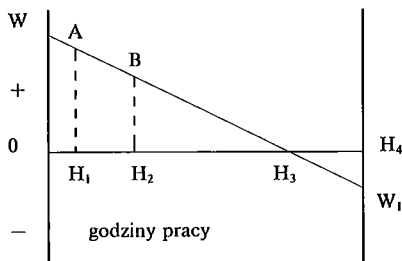
społecznego optimum czasu pracy [3, 7, 11].

Na znaczenie czasu wolnego wskazywał już w 1926 roku H. Ford. „Istnieje – pisał on – wpływ czasu wolnego na konsumpcję, czyni to skrócenie dnia i tygodnia pracy niezbędnym” [5]. Znamienna jest również wypowiedź prezydenta Francji F. Mitterranda, który na inauguracji spotkania „EUREKA – Audiovisuel” 30 września 1989 roku w Paryżu powiedział „... bądźmy praktyczni, kultura była i będzie w coraz większym stopniu źródłem postępu przemysłowego”. Stąd m.in. nasuwa się wnioski, że nie należy zaniedbywać czasu wolnego i sposobu jego wykorzystania, jako istotnego źródła postępu gospodarczego [7].

Oprócz powyższej argumentacji, w uzasadnieniu tego stanowiska podaje się w wątpliwość niektóre rozwiązania z zakresu organizacji pracy – efektywne z ekonomicznego punktu widzenia. Dla przykładu można podać, iż wskazując się na sytuację, często występującą na rynku pracy w wielu krajach – charakteryzującą się nadwyżką siły roboczej.

Otóż, jeśli przyjąć założenie, że pracownicy mają podobne wymagania i oczekiwania w odniesieniu do pracy, uzyskują podobne korzyści z pracy, jak również narażeni są na podobne ujemne następstwa jej wykonywania, to użyteczność czasu pracy można przedstawić graficznie w postaci pola zawartego między prostymi OH_4 i WW_1 . Zaznaczona na prostej OH_4 długość czasu pracy wynosząca OH_3 przynosi pracownikowi korzyści (pozytywna użyteczność), natomiast po przekroczeniu punktu H_3 owa użyteczność staje się ujemna. Prześledźmy dwie sytuacje: pierwszą, gdy jeden robotnik pracuje przez OH_2 godzin (wymiar ten stanowi optimum produkcyjne czasu pracy), a drugi pozostaje bez pracy, lecz korzysta z efektów pracy pierwszego oraz drugą, gdy obaj pracują po 0,5 OH_2 godzin, wtedy czas pracy

obu robotników wynosi OH_1 godzin. W pierwszym przypadku użyteczność pracy wyniesie $OWBH_2$ i jest mniejsza niż w drugim, gdy użyteczność ta osiąga poziom 2 ($OWAH_1$) [13].



Wpływ długości czasu pracy na jego użyteczność
Źródło: C.H. Sharp, *The Economics of Time*, A Halstead Press Book, New York 1981, s. 70.

Badacze optujący za upowszechnianiem optimum społecznego czasu pracy nie przedstawili, jak dotąd, dostatecznie skonkretyzowanej propozycji określającej wielkość tego optimum. Najczęściej proponuje się dalsze skracanie istniejącej normy czasu pracy, podając różne jego granice, nawet do 3 dni pracy w tygodniu, czy 4 godziny pracy dziennie. Oczekiwania te miały spełniać się w końcu lat 80. Rzeczywistość jednak zaprzeczyła temu. W wielu wysoko rozwiniętych krajach czas pracy nie zmniejszył się, ale nawet uległ wydłużeniu. Zdecydowały o tym przede wszystkim względy ekonomiczne, w świetle których kształtowanie się czasu pracy powinno zapewnić racjonalne wykorzystanie posiadanych zasobów pracy żywej i uprzedmiotowionej oraz umożliwić odpowiednio wysoki poziom zamożności, gdyż to przede wszystkim decyduje o warunkach i jakości życia w czasie wolnym [4, 7].

Zdaniem zwolenników trzeciego stanowiska, czas pracy i zajęcia czasu wolnego należy ujmować nierozłącznie, traktować jako wzajemnie wzbogacające się części jednej całości. Dla pracownika ważne są wszystkie kierunki i sposoby wydatkowania czasu; wiążą się one bowiem z zaspokojeniem jego potrzeb. Różne sposoby prezentacji istoty optimum czasu pracy pracowników znajdują się w licznych opracowaniach autorów anglosaskich mieszczących się w nurcie badawczym zwanym teorią podziału czasu (*Theory of the Allocation of Time*) [1, 4, 6].

W świetle tej koncepcji maksymalizacja użyteczności następuje wtedy, gdy krańcowa użyteczność jednostki czasu, w której wykonywana jest dana czynność, jest wyższa od użyteczności jednostki czasu innej działalności, którą można by podjąć w miejsce czynności wykonywanej. Koncepcja ta zakłada, iż określenie wielkości czasu pracy jest sprawą indywidualnego wyboru dokonywanego przez pracownika dążącego do maksymalizacji sumy użyteczności uzyskiwanych z obu rodzajów czasu. Weryfikacja tej tezy natrafia jednak na duże trudności. Wynikają one z pewnej rozbieżności preferencji indywidualnych i społecznych, trudności w kalkulowaniu krańcowej użyteczności jednostki czasu pracy i czasu wolnego, czy wreszcie utrudnień w swobodnym dysponowaniu czasem per jednostki.

Jak można zauważyć, optimum czasu pracy jest funkcją przyjętego kryterium, ze względu na które dokonuje się owej optymalizacji. W przypadku produkcyjnego optimum czasu pracy jest to wielkość wytwarzanych dóbr lub usług, w odniesieniu do społecznego optimum – czas wolny, natomiast dla optimum czasu pracy pracownika jest to użyteczność gospodarstwa domowego. Nasuwają się więc pytania, która z przedstawionych koncepcji powinna stanowić teoretyczną podbudowę nowych regulacji prawnych dotyczących czasu pracy? Czy przyszłe rozwiązania prawno-organizacyjne powinny zostać sprecyzowane na podstawie koncepcji indywidualnego optimum czasu pracy pracownika oraz elastycznych form czasu pracy i zatrudnienia, jako bardziej odpowiadających istniejącym liberalnym tendencjom i prądom? Czy też powinno się nadal stosować sztywne normy czasu pracy, modyfikując je zgodnie z zasadą produkcyjnego optimum czasu pracy? Jaka powinna być maksymalna długość czasu pracy, której nie należałoby przekraczać stosując formy elastycznego czasu pracy i elastycznego zatrudnienia?

Wydaje się, że nie należy rezygnować z praktycznego stosowania zasady produkcyjnego optimum czasu pracy, gdyż właśnie to optimum stwarza najkorzystniejsze warunki osiągnięcia wysokiej efektywności pracy. Niemniej jednak firma powinna mieć duży margines swobo-

dy w określaniu długości czasu pracy, głównie po to, aby móc elastycznie reagować na zmiany jego otoczenia, zwłaszcza na zmiany popytu na wytwarzane towary. Wymaga to jednak określenia górnych granic norm dziennych i tygodniowych oraz długości okresu, w którym powinno nastąpić rozliczenie czasu [14].

Proponuje się przyjęcie następujących granic maksymalnych:

- norma dzienna – 12 godzin,
- norma tygodniowa – 60 godzin,
- okres rozliczeniowy – 12 miesięcy,
- przeciętna norma rozliczeniowa – 42 godziny.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom pracowników należałoby również rozważyć możliwość wprowadzenia w niektórych jednostkach organizacyjnych tzw. alternatywnych systemów pracy [4, 7]. Systemy te uwzględniają bowiem zasadę ekonomiczności działania i wymagania procesu produkcyjnego oraz przyczyniają się do zwiększenia użyteczności zasobów czasu pracowników.

Leszek Koziol, Rafał Kalisz

BIBLIOGRAFIA

- [1] BECKER G. S., *The Economic Approach to Human Behavior*, Chicago and London 1976.
- [2] BREWSTER C., CONNOCK S., *Industrial relations: Cost-effective strategies*, Hutchinson, London 1985.
- [3] GAPPERT G., *Post-affluent America*, New York 1979.
- [4] GREIS T. D., *The Decline of Annual Hours Worked in the United States Since 1947*, Trustees of the University of Pennsylvania, Philadelphia 1984.
- [5] KAPLAN M., *Leisure. Theory and Policy*, New York 1975.
- [6] KOOREMAN P., *Household Labor Force Participation as a Cooperative Game; An Empirical Model*, Tilburg University, Tilburg 1988.
- [7] KOZIOŁ L., *Jak racjonalnie gospodarować czasem? „Secesja”*, Kraków 1992.
- [8] LEHMAN G., *Praktyczna fizjologia pracy*, Warszawa 1966.
- [9] McCORMICK E., ILGEN D., *Industrial and Organizational Psychology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1985.
- [10] PENC J., *Warunki optymalnego wykorzystania czasu pracy w przedsiębiorstwie przemysłowym*, „Acta Universitatis Lodzianensis”, Łódź 1981.
- [11] RICHTA R. i inni, *Cywilizacja na rozdrożu*, Warszawa 1971.
- [12] ROSNER J., *Zagadnienia czasu pracy*, Warszawa 1962.
- [13] SHARP C., *The Economics of Time*, A Halstead Book, New York 1981.
- [14] STRZEMIŃSKA H., *Elastyczny czas pracy i elastyczne zatrudnienie jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem w okresie reformowania gospodarki w Polsce*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 1991/1.

Autorzy – dr hab. Leszek Koziol i mgr Rafał Kalisz są pracownikami naukowymi Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Bankowe Towarzystwo

Rozmowa z prof. dr. hab. JERZYM KISIŁOWSKIM,
wiceprezesem Bankowego Towarzystwa Ubezpieczeń i Reasekuracji HEROS S.A.

Dlaczego „Heros” S.A. jest towarzystwem i dlaczego bankowym?

Zazwyczaj firma ubezpieczeniowa ma w nazwie „towarzystwo ubezpieczeniowe” i poza tradycją trudno znaleźć inne uzasadnienie.

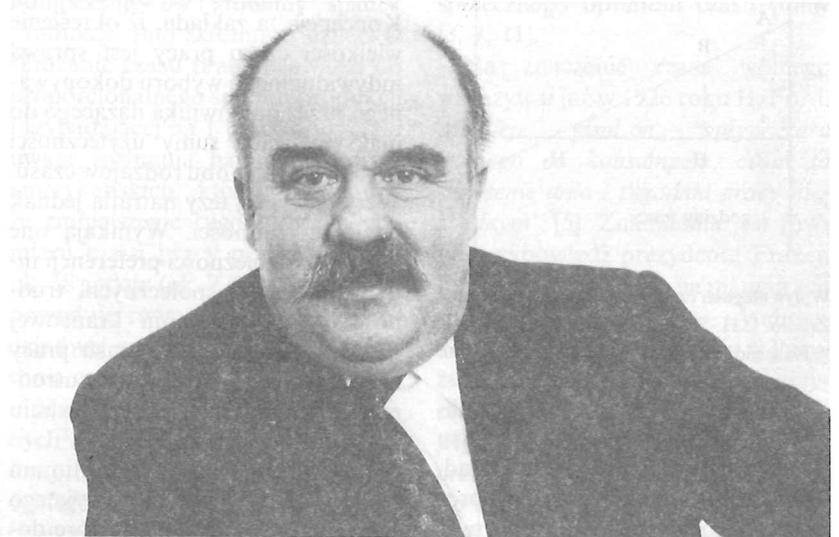
A bankowe – ponieważ założyły nas banki. Intencją założycieli było stworzenie istotnego elementu nowoczesnej infrastruktury finansowej, w skład której powinny wchodzić: banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, giełda oraz fundusze inwestycyjne (otwarte i zamknięte). Istniejące dotychczas państwowe firmy ubezpieczeniowe rozliczały się z państwem jako właścicielem i dlatego sprawność działania i efektywność ekonomiczna nie były dla nich zadaniami pierwszoplanowymi. Tymczasem towarzystwo prywatne – a takim jest HEROS S.A. – musi być dochodowe i, jako inwestycja, konkurencyjne wobec innych inwestycji.

Jaka jest struktura własności?

Dwa państwowe banki (Bank Zachodni i PKO BP) mają 21% akcji, a reszta jest w posiadaniu akcjonariuszy prywatnych.

Wróćmy jednak do inwestycji. W krajach zachodnich na jednostkę dochodu narodowego przypada średnio 2 do 3 razy więcej niż w Polsce kapitału zaangażowanego w ubezpieczenia – w przeliczeniu na jednostkę dochodu narodowego. Znaczący to, że z obecnego poziomu ok. 30 bln zł, którymi obracają wszystkie towarzystwa ubezpieczeniowe, można będzie dojść do, powiedzmy, 70 bln – jest to więc atrakcyjne pole do inwestowania.

Niski poziom obrotów ubezpieczeniowych wynika z tego, że w poprzednim systemie, w przedsiębiorstwach państwowych, nie istniał problem strat. Straty oczywiście były, ale pokrywał je właściciel, czyli państwo, i przedsiębiorstwo nie miało



Fot. Europress – Igor Śnieciński

żadnego interesu w tym, żeby się ubezpieczać. Obecnie istnieje wiele ubezpieczeń, które chronią właścicieli przed stratami, przykładem takiego ubezpieczenia jest ubezpieczenie nazywane *business interruption*, które obejmuje ryzyka związane z nagłym przerwaniem działalności gospodarczej, np. w wyniku pożaru czy innego nieszczęścia. Wtedy, przez czas określony w polisie, towarzystwo wypłaca firmie kwotę równą np., w zależności od szczegółowych ustaleń, średnim ubiegłorocznym zyskom.

Prywatne, w naszym przypadku – bankowe – towarzystwo ubezpieczeniowe, posiada środki finansowe, których przeważająca część tworzy tzw. rezerwy techniczne. Są to środki przeznaczone na wypłaty z tytułu szkód. Te środki trzeba gdzieś lokować, aby przynosiły zysk, czyli aby pracowały. Można je lokować w bankach, na giełdzie albo w funduszach inwestycyjnych. Tego typu lokaty są jednak sprzeczne z wymogiem płynności: środki na lokatach długoterminowych są zablokowane, a na rachunkach *a vista* są nie oprocentowane (albo oprocentowane poniżej inflacji). Dlatego w porozumieniu z naszymi akcjonariuszami lokujemy środki z rezerw

technicznych na rachunkach depozytowo-debetowych.

Interes jest obustronny. Banki mają lokaty, a my mamy możliwość zaciągania natychmiastowego kredytu, który następnie spłacamy z bieżących wpływów. Dzięki temu bieżące środki obrotowe, ulokowane na rachunku *a vista* nie przekraczają 100 mln zł.

Taka jest geneza powstania bankowego towarzystwa ubezpieczeniowego.

Na czym polega szczególna rola towarzystwa ubezpieczeniowego w generalnym podziale pracy?

Dotychczas rola towarzystwa ubezpieczeniowego sprowadzała się do szacowania częstotliwości występowania pewnych zdarzeń losowych, jak pożar, powódź, kradzież czy wypadek samochodowy, i odpowiedniego kształtowania wysokości składki. Ze statystyk prowadzonych od dziesięcioleci można wyprowadzać dość precyzyjne wnioski dotyczące ryzyka w poszczególnych grupach ubezpieczeń. Obecnie (mam na myśli Polskę, bo na świecie tak było zawsze) doszły do tego zagadnienia umiejętnego lokowania własnych środków. To wszystko składa

się na tradycyjnie pojmowaną usługę świadczoną przez towarzystwo ubezpieczeniowe: za składkę rządu promili wartości ubezpieczonego majątku uzyskuje się zniwelowanie klasycznego ryzyka.

Cztery grupy ryzyk, obejmujące zdarzenia losowe związane z żywiołami, kradzieżami, ubezpieczenia komunikacyjne i obowiązkowe ubezpieczenie rolników – stanowią obecnie, w mojej ocenie, ok. 90% wszystkich ubezpieczeń zawieranych w kraju.

Istnieje jednak grupa ryzyk o nieznanym przebiegach szkodowych – dotyczy to zwłaszcza ryzyk technicznych. Przykładowo, prowadzimy „ubezpieczenie maszyn elektrycznych od szkód elektrycznych powstałych na skutek działania prądu elektrycznego o parametrach innych niż wymagane dla danego urządzenia”. Jeśli mamy więc silnik trójfazowy i nagle „zabraknie” jednej fazy i dodatkowo nie zadziała automatyczny wyłącznik, to silnik się spali. Ponieważ jednak silników elektrycznych jest wiele rodzajów i pracują w rozmaitych warunkach, dlatego trudno sporządzać wieloletnie statystyki – tym bardziej, że zmieniają się ich techniczne parametry. W takich przypadkach konieczne jest oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia szkody na podstawie ogólnej wiedzy dotyczącej danej dziedziny, czyli konieczny jest ekspert, który nam powie, jakie jest prawdopodobieństwo awarii. Przykładem skrajnie nieprzewidywalnym jest oczywiście maszyna czy instalacja, która jest jednokrotna i dla której nie ma żadnych precedensów. Wtedy ekspert jest jedynym źródłem wiedzy i na podstawie jego oceny jesteśmy w stanie zaproponować warunki ubezpieczenia.

W szacowaniu ryzyk technicznych występuje czynnik losowy i czynnik zdeterminowany, który wynika z technicznych parametrów i fizycznych własności danego urządzenia. Wpływ czynnika zdeterminowanego można organicznie, ale to kosztuje – przykładowo lepszy samochód mniej się psuje, ale jest droższy; w końcu jednak każdy samochód może się zepsuć. Rola towarzystwa ubezpieczeniowego jest podobna jak

w poprzednim przypadku, tzn. my oceniamy szansę wystąpienia szkody – tym razem w jednostkowym przypadku i proponujemy warunki zniwelowania ryzyka strat finansowych. Bo każda maszyna może się zepsuć, a ubezpieczenie daje pewność uniknięcia konsekwencji awarii.

Czy rozwój „teorii” ubezpieczeń wpływa na rozwiązania organizacyjne?

Wpływa w znakomity sposób. Nasze towarzystwo stosuje centralne zarządzanie ryzykiem i centralne zarządzanie kapitałem. Dzięki zintegrowanej sieci informatycznej mamy bieżące informacje dotyczące naszego zaangażowania finansowego, zobowiązań, i przekrój wszystkich polis, które zawarliśmy z klientami. Nasi agenci mają obowiązek bieżącego potwierdzania zawartych umów w centrali. Dzięki pracy w trybie *on line* nie stanowi to żadnego problemu. Na pozór rzecz wydaje się banalna, ale dzięki temu nie ma właściwie żadnej szansy (ani pokusy) oszustwa. Nie istnieje możliwość, że umowa zostanie zawarta po szkodzie, co bywa niekiedy źródłem znacznych strat w towarzystwach ubezpieczeniowych. Nie ma też możliwości, żeby agent na skutek błędu w sztuce, lub nawet złej woli zawarł ubezpieczenie niekorzystne dla firmy.

Z drugiej strony pozwala to na śledzenie bieżącej płynności i przepływów finansowych, co daje profity w postaci niskiego udziału bieżących środków obrotowych i pozwala wykorzystywać pieniądze z większym pożytkiem. Oszczędza się też czas i pieniądze, unikając ogromnej papierowej sprawozdawczości.

System jest przygotowany na 100 tys. polis rocznie. Jest to bardzo wysoka wydajność, jeśli wziąć pod uwagę, że zasadniczo nie zajmujemy się ubezpieczeniami komunikacyjnymi (chyba że samochód wchodzi w skład ubezpieczonego majątku naszego klienta). Dla średniej wartości składki od polisy wynoszącej ok. 50 mln zł, umożliwia to roczne obroty rządu 5 bln zł.

Dlaczego towarzystwa ubezpieczeniowe zajmują się także ubezpieczeniami finansowymi, np. gwarantując

kredyty. Czy bankom nie opłacałoby się bardziej samodzielnie oceniać ryzyko inwestycyjne i odpowiednio do tego kształtować warunki kredytu.

Banki także zajmują się gwarancjami, ale atrakcyjność oferty towarzystwa ubezpieczeniowego polega na tym, że jeśli my ubezpieczamy inwestycję od rozmaitych ryzyk, np. klęsk żywiołowych, kradzieży, szkód ekologicznych, awarii technologicznych, budowlano-montażowych itd., to nasza wiedza o danej inwestycji jest na pewno głębsza niż ta, którą może zgromadzić bank jedynie na podstawie dokumentów finansowych. Poza tym, kompleksowa usługa musi być tańsza, bo do wiedzy o technicznych parametrach inwestycji dodajemy tylko analizę finansową – i już mamy komplet danych. Trwa to krócej i jest bardziej wiarygodne.

Generalna zasada obowiązująca przy ubezpieczeniach finansowych to całkowite zabezpieczenie zobowiązania. To może być cesja, przewłaszczenie, czy też inna technika finansowa. Traktowanie ryzyka w ubezpieczeniach finansowych jako zmiennej czysto losowej jest błędem w sztuce, ponieważ tu nie chodzi jedynie o zdarzenia losowe, ale o aktywną działalność człowieka. Jeśli chcemy rzecz całą regulować jedynie wysokością składki, to przypadki nieuczciwości jednych klientów odbijają się na kosztach dla pozostałych, a powyżej pewnej wysokości składki – ubezpieczenie przestaje mieć sens. Dlatego u nas, przy pełnym zabezpieczeniu finansowym, składka jest jedynie opłatą za usługę polegającą na ocenie ryzyka.

Najłatwiej to wyjaśnić na przykładzie leasingu. Klient przychodzi do banku po kredyt na zakup jakiejś maszyny. Bank udziela kredytu, my ubezpieczamy kredyt, a zastawem jest sama maszyna. Jeśli maszyna się spali, albo, dajmy na to, wybuchnie, to my spłacamy kredyt i klient ponosi koszty tylko w wysokości składki. Eliminuje to nieuczciwych kontrahentów, bo nie ma możliwości sprzedania lub celowego zespucia maszyny, w celu wyłudzenia odszkodowania – bo pieniądze dostanie bank kredytujący daną inwestycję.

Jest to podejście uzasadnione także tym, że przy klasycznym traktowaniu ryzyka w operacjach finansowych jako zmiennej losowej, trudno obecnie znaleźć na świecie reasekuranta dla takiej umowy.

Co jest ważniejsze dla towarzystwa ubezpieczeniowego: właściwa ocena ryzyka czy umiejętne lokowanie własnych środków?

W przypadku ryzyk losowych o znanych przebiegach ważniejsze jest rzecz jasna lokowanie kapitału, bo na tak zwaną szkodowość nie ma się wpływu (poza szeroko rozumianą profilaktykę), natomiast w przypadku ryzyk częściowo zdeterminowanych (np. technicznych), właściwa ocena ma fundamentalne znaczenie, bo jeśli źle wyszacujemy ryzyko, to nawet najlepsza inwestycja nie rekompensuje nam poniesionych strat.

Przedstawione rozwiązania są zapewne charakterystyczne dla towarzystw działających na rozwiniętych rynkach zachodnich — a jak przedstawia się sytuacja u nas?

Jeśli chodzi o centralny system zarządzania ryzykiem, to nie mamy się czego wstydzić. Daleko nie wszystkie towarzystwa na świecie mogą się pochwalić tak sprawną siecią informatyczną. Wiąże się to z pewną tradycją i znacznymi kosztami zmiany struktury organizacyjnej w trakcie pracy. My zaczynaliśmy od razu jako firma skomputeryzowana i mamy całą swoją historię w komputerze. Towarzystwa o kilkudziesięcioletniej tradycji i skomplikowanej strukturze mają problem z przejściem do nowych technik, chociaż bez wątplenia je to czeka.

Ich przewaga polega na znacznie większych obrotach. Z kolei nam — z tego samego powodu — łatwiej jest się rozwijać.

Okres przejściowy ma swoje oczywiste wady w gospodarce (przejście od systemu centralnie sterowanego do gospodarki rynkowej). Jedną z nich jest agresywna konkurencja. Przykładowo: jest inwestycja, którą nasi eksperci oceniają w określony sposób — a konkurencja proponuje stawki o 50% niższe, bez jakichkol-

wiek podstaw merytorycznych. My wtedy przegrywamy, ale bez specjalnego żalu, bo przecież mamy zaufanie do swojej oceny i często przekonujemy się, że nasza ocena była właściwa.

Czy istnieje duże zapotrzebowanie na usługi ubezpieczeniowe dla banków?

Nie i nie należy się go spodziewać w najbliższym czasie, ponieważ banki najchętniej w ogóle nie oglądałyby klientów. A dlaczego?

Bo mają bony skarbowe.

Trafna odpowiedź. Banki mają w rządowych papierach bardzo przyzwoite oprocentowanie i 100% pewności inwestycji. Jeśli państwo prowadzi taką politykę w skali makro, to nie ma się czemu dziwić. NBP ściągnął np. z rynku — tylko w lutym — 7 bln zł. Nie ma wolnych pieniędzy, kredyt jest drogi i gospodarka się ledwo kręci — przynajmniej ta oficjalna, bo poważnej inwestycji nie sfinansuje się z handlu pietruszką czy nawet machinacjami na czarnym rynku — skala finansowa jest nie ta i na dodatek trzeba mieć profesjonalne przygotowanie. Tymczasem podmioty potencjalnie zainteresowane inwestycjami produkcyjnymi wolą się bawić „instrumentami finansowymi”. Oczywiście to nie jest żaden grzech. My też lokujemy pieniądze — i na giełdzie i w funduszach, i, oczywiście, w obligacjach i bonach skarbowych, ale dla towarzystwa ubezpieczeniowego to jest dość naturalna działalność. Bylibyśmy jednak radzi, gdyby nasi klienci mogli więcej budować, produkować, handlować — generalnie — inwestować (i ubezpieczać inwestycje np. w HEROSIE S.A.), bo tak naprawdę tylko to daje prawdziwe zyski, a giełda nie może na dłuższą metę zastępować gospodarki.

Czy ograniczenia dotyczące inwestowania środków finansowych za granicą są bolesne dla towarzystw ubezpieczeniowych.

Ani bolesne, ani skuteczne. Po prostu przy dzisiejszym stanie infrastruktury finansowej i różnorodności

instrumentów i technik finansowych, legalne (a co najmniej skuteczne) wytransferowanie dowolnej sumy pieniędzy za granicę nie stanowi większego problemu. Ale to się zwyczajnie nie opłaca. Jak mówiliśmy, gra z naszym budżetem jest bardziej dochodowa i nieporównanie bezpieczniejsza niż spekulacje na giełdzie w Londynie. Na dodatek, do tego trzeba by mieć ogromny aparat analityczny, bo nie sztuka zainwestować — tylko zarobić.

W naszym przypadku problem inwestycji jest o tyle jeszcze mniej palący, że zyski inwestujemy w siebie, tzn. we własną infrastrukturę.

Jedynym wyjściem w błędnego koła: deficyt budżetowy—dług publiczny—brak kredytu jest „wyjęcie” z budżetu państwa ubezpieczeń socjalnych, zdrowotnych, a może i finansowania oświaty. Czy towarzystwa ubezpieczeniowe są do tego przygotowane?

Nie chcę odpowiadać za konkurencję, ale HEROS S.A. jest przygotowany. Utworzyliśmy (zgodnie z wymogami ustawy) osobne towarzystwo zajmujące się ubezpieczeniami na życie i oferujemy np. polisy emerytalne typu „na dożycie”. Proponujemy także ubezpieczenia posagowe na kształcenie dzieci (ale waloryzowane co najmniej o wskaźnik inflacji) itd.

Czy klienci płacący skądinąd 48% obowiązkowej składki na ZUS są w stanie zapewnić samofinansowanie się tego rodzaju działalności?

W naszej ocenie tak. Zanim obowiązkowe ubezpieczenia zostaną albo znacznie obniżone (pozostawiając obywatelom wolność finansową dodatkowego ubezpieczenia się), albo przynajmniej zostaną stworzone ramy prawne dla konkurencji z ZUS-em — minie jeszcze sporo czasu. Z prowadzonych przez nas analiz rynku wynika jednak, że już obecnie realny popyt na dodatkowe ubezpieczenia jest wystarczająco wysoki, żeby przedstawić tego typu ofertę.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Milleniusz Nowak

Klienci rynków industrialnych

Zjawisko zainteresowania potrzebami klientów dotyczy nie tylko dostawców produktów konsumpcyjnych. Analizując ogłoszenia prasowe możemy często dowiedzieć się, że np. „Najtańszą stal kupisz w...” lub „Najłatwiejsze w montażu (...) otrzymacie Państwo tylko u nas!” lub „Zainteresowane naszą ofertą firmy zapraszamy do negocjacji!”. Producent i dostawca produktów (tzn. również usług) niekonsumpcyjnych nierzadko w m.in. taki właśnie sposób próbują zwrócić uwagę swoich potencjalnych klientów.

Z punktu widzenia zarządzania firmą niezmiernie istotne jest to, czy **wzorce zachowań** klientów nabywających produkty na rynkach niekonsumpcyjnych (*industrial markets* lub *organizational markets*) są na tyle odmienne od zachowań nabywców na rynkach konsumpcyjnych (consumer markets), że należy to uwzględnić w działaniach marketingowych przedsiębiorstwa.

Doświadczenia wielu firm wskazują, że tak istotnie jest. Doskonale odczuwają tę odmienną zwłaszcza te firmy, które oferują produkty obydwoim typom rynków. Przykładem są tu producenci sprzętu komputerowego. Jedną z takich firm jest Zenith, który w latach 80. realizował bardzo agresywnie strategię dywersyfikacji, zachowując domenę elektroniki powszechnego użytku, wszedł na rynek mikrokomputerów. Po przejęciu firmy, która uprzednio opanowała rynek mikrokomputerów „do składania” (rynk konsumpcyjne) – najpierw wszedł na rynek „gotowych” komputerów już pod swoją marką, a następnie stał się m.in. wyłącznym dostawcą mikrokomputerów dla niektórych rodzajów wojsk oraz kilku uniwersytetów amerykańskich (rynk niekonsumpcyjne).

Ponadto na odmienną zachowań nabywców na rynkach niekonsumpcyjnych (dalej w opracowaniu zastosowano nieco uproszczoną na-

zwę: rynki industrialne) wskazuje wielu autorów specjalizujących się w marketingu (Kotler, Morris, Peter, Donnelley Jr. i inni). Wymusza ona dostosowanie marketingowych metod działania do tego typu klientów. W tabeli 1 przedstawiono wybrane elementy mixu marketingowego w zestawieniu kontrastowym dla obydwu typów rynków.

Tabela 1. Zróżnicowanie elementów mixu marketingowego na rynkach industrialnych i konsumpcyjnych

Mix	Rynki industrialne	Rynki konsumpcyjne
PRODUKT		
Różnorodność produktu	Praktycznie nieograniczona	Duża
Wytwarzanie według specyfikacji klienta	Bardzo częste	Rzadkie
Liczba dostawców produktu	Relatywnie mała	Relatywnie duża
Średnia wartość pieniędzy zakupu	Bardzo duża	Bardzo mała
DYSTRYBUCJA		
Liczba miejsc (punktów) sprzedaży	Ograniczona	Bardzo duża
Ważność lokalizacji	Często nieważna	Bardzo ważna
PROMOCJA		
Reklama	Bardziej wybiórcza. Niewielkie użycie mass mediów	Powszechne stosowanie mass mediów
Sprzedaż osobista	Powszechnie stosowana	Ograniczona
Wykorzystywanie targów i wystaw	Większe	Mniejsze
Kwalifikacje (wiedza o produkcie) klientów	Duże lub bardzo duże	Ograniczone
Liczba osób zaangażowanych w proces zakupu	Często dwie lub więcej	Rzadko więcej niż jedna lub dwie
Motywy zakupu	Zaspokojenie potrzeb firmy lub instytucji	Zaspokojenie potrzeb osobistych lub gospodarstwa domowego
CENA		
Polityka cenowa	Ceny często do negocjacji	Zazwyczaj ta sama cena dla wszystkich nabywców
Dyskonto	Szeroko stosowane	Stosowane umiarkowanie

Źródło: Na podstawie materiałów School of Business prowadzonej przez Central Connecticut State University (USA) i Politechnikę Wrocławską (Center For Business Studies), New Britain, 1992.

Analiza tabeli 1 z menedżerskiego punktu widzenia prowadzi do słusznego wniosku, że **rynk industrialne mogą być bardzo atrakcyjne**. Większe środki są zaangażowane

w transakcje wymiany, a ponadto transakcje te dotyczą większej liczby produktów. Przedmiotem obrotu są tutaj nie tylko maszyny, urządzenia, linie montażowe, licencje, ale także półprodukty, części zamienne, detale, itd. Dlatego zapewne tak popularne w krajach zachodnich są takie zawody, jak agent czy broker – pośrednicy funkcjonujący nierzadko

wyłącznie na rynkach industrialnych.

Zwraca się uwagę na relatywnie mniejszą liczbę nabywców. Dla poszczególnych produktów ta liczba

wynosi często kilkaset, kilkadziesiąt lub nawet tylko kilka. Co ważniejsze, zwykle na zaledwie **kilku większych nabywców przypada większość sprzedaży**¹⁾ (nawet do 3/4). Zjawisko to powoduje bliższe niż na rynkach konsumpcyjnych **bepośrednie związki dostawcy z nabywcą**. Jednocześnie można mówić o pewnego rodzaju dominacji większych klientów nad dostawcami, która wynika z ukształtowanego w dłuższym okresie wysokiego udziału tych pierwszych w sprzedaży tych drugich. Jest to uzależnienie o podobnej skali i charakterze, jak w przypadku związków wielkich detalistów (Wal-Mart, KMart, Target i in.) z wytwórcami dóbr konsumpcyjnych²⁾.

Klienci „industrialni” często oczekują, że oferty kierowane pod ich adresem zostaną specjalnie dostosowane do ich indywidualnych potrzeb. Dlatego na konkurencyjnych, industrialnych rynkach sukces odnoszą głównie ci dostawcy, którzy **konsekwentnie współpracują ze swoimi klientami** z dokładnością do szczegółów technicznych oraz uwzględniają ich życzenia i specjalne wymagania.

Nabywców industrialnych charakteryzuje **dobrze przygotowanie do zakupu**. Zajmujący się tym personel (lub pośrednik) zazwyczaj ma odpowiednie kwalifikacje i jest przygotowany do wykonywania swojej funkcji.

Czynniki wpływające na zachowania nabywcy industrialnych klientów

Nabywcy na rynkach industrialnych są poddawani różnym wpływom. Wynika to z uwarunkowań ich funkcjonowania wewnątrz firmy (organizacji), którą reprezentują. Identyfikacja i zrozumienie tych uwarunkowań stanowi niezbędny element wiedzy o kliencie na rynkach industrialnych.

Ze strony klienta w proces zakupu zwykle zaangażowanych jest kilka osób reprezentujących najczęściej trzy działy (sfery działalności) przedsiębiorstwa: zaopatrzenie, produkcję oraz kontrolę jakości³⁾. Oprócz osoby bezpośrednio negocjującej kontrakt i zakupującej produkt (nabywcy) można wyróżnić i inne, których rolę scharakteryzowano poniżej⁴⁾:

● **użytkownicy** — te osoby w firmie,

które będą bezpośrednio stosować zakupiony produkt,

● **decydenci** — osoby zatwierdzające wybór dostawcy produktu oraz warunki kontraktu,

● **doradcy** — osoby wpływające na decyzje wymienione wyżej. Ponadto zwykle pomagają w zdefiniowaniu pożądanego produktu (są to np. inżynierowie, pracownicy działów badawczo-rozwojowych i in.),

● **„bramkarze”** — osoby mające wpływ na obieg informacji w ośrodku decyzyjnym (np. sekretarki, eksperci techniczni, personel zaopatrzenia i in.) mogące świadomie (lub nie) utrzymać przedstawicieli dostawców z dala od osób pełniących pozostałe wymienione role, tak ważne dla decyzji o zakupie.

Jeżeli kilka osób jest zaangażowanych w wewnątrzorganizacyjne decyzje zakupu, menedżerowie marketingowi muszą się wykazywać dużą inicjatywą, aby wpłynąć na stosunek danego klienta do produktu i jego... dostawcy. Sprzyjającą okolicznością jest to, że potencjalni klienci są zazwyczaj na tyle zainteresowani zakupem produktu o pożądanym cechach, że stosunkowo łatwo można kontaktować się z odpowiednimi osobami. Aby te kontakty zaowocowały końcowym kontraktem, trzeba dysponować odpowiednio przygotowanym, najlepiej — doświadczonym personelem sprzedaży. W niektórych firmach tworzy się nawet wydzielone jednostki (zespoły) zajmujące się wyłącznie sprzedażą dla większych klientów. Postępuje się tak dlatego, że chociaż takie elementy mixu promocji, jak reklama, promocja sprzedaży, public relations pełnią i na tego typu rynkach ważną rolę, jednak sprzedaż osobista decyduje tu o sukcesie⁵⁾.

Tabela 2. Główne czynniki wpływające na zachowania nabywców industrialnych

Obiektywne	Subiektywne
Cena produktu	Życzliwość personelu sprzedaży
Jakość produktu	Uprzejmość dostawcy
Atrakcyjność ekonomiczna zakupu	Sklonność do unikania ryzyka

Badania przeprowadzone w firmach kupujących na rynkach niekonsumpcyjnych wskazują⁶⁾, że osoby uczestniczące w procesie zakupu (nabywcy) ulegają własnym **wyobrażeniom i wrażeniom** o firmach będących

potencjalnymi dostawcami danego produktu. W konsekwencji zamawiają więcej i częściej u tych sprzedających, w stosunku do których odczuwają swego rodzaju bliskość. **Faworyzują dostawców okazujących im respekt i osobistą uwagę**. Osoby reprezentujące potencjalnych nabywców są jednocześnie skłonne do **rezygnacji** z firm, które nie odpowiadają na zapytania o możliwość realizacji zamówienia lub zwlekają z odpowiedziami na nie. Gdy oferty ewentualnych dostawców (wykonawców) są podobne, industrialni nabywcy mają mniej jednoznaczne podstawy racjonalnego wyboru. Wówczas będą oni przykładali większą wagę od ich **osobistego traktowania** przez przedstawicieli firmy oferującej dany produkt. Gdy konkurujące oferty nie różnią się istotnie, nabywcy uważają się za bardziej odpowiedzialnych za dokonany wybór i w większym stopniu kierują się czynnikami ekonomicznymi.

Wiedza o bezpośrednim kliencie w przypadku rynków industrialnych może jednak nie wystarczyć do osiągnięcia celów marketingowych firmy. Dlatego wiele firm zdobywa informacje o sytuacji i zjawiskach na rynkach finalnych (w tym także konsumpcyjnych) poprzez **badania marketingowe**. Ma to niebagatelne znaczenie, zwłaszcza ze względu na **prognozowanie sprzedaży** na rynkach, na których industrialni dostawcy działają bezpośrednio.

Milleniusz Nowak

PRZYPISY:

- ¹⁾ KOTLER Ph., *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 7th ed., Prentice-Hall International, Inc., 1991, s. 196-197.
- ²⁾ *Giganci górą!*, „Business Week”/Polska, maj 1993, s. 30-34.
- ³⁾ WEBSTER C., *Buyer Involvement in Purchasing Success*, „Industrial Marketing Management”, August 1993, s. 199-205.
- ⁴⁾ BERKOWITZ E.N., KEVIN R.A., RUDDELINS W., *Marketing*, 2nd ed., Homewood III., Richard D. Irwin, 1989, s. 124-125 [w:] PETER J.P., DONNELLY J.H. Jr., *A Preface to Marketing Management*, 5th ed., Homewood III., Richard D. Irwin, 1991, s. 73-74.
- ⁵⁾ KOTLER Ph., op. cit., s. 198.
- ⁶⁾ HARDING M., *Who Really Makes the Purchasing Decisions*, „Industrial Marketing”, September 1966, s. 76 [w:] Kotler Ph., op. cit., s. 201.

Autor jest pracownikiem naukowym Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Mirosław Wypych

Mapa prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych

Artykuł nawiązuje do opracowań: *Geografia przedsiębiorczości w Polsce* [3] i *Regionalne zróżnicowanie dynamiki przedsiębiorczości* [4], stanowiąc ich uzupełnienie. O ile uprzednio przedmiotem analizy był sektor przedsiębiorczości rozumiany jako zbiór podmiotów gospodarczych reprezentujących własność prywatną (zakłady osób fizycznych, krajowe spółki prawa handlowego, spółki joint ventures, zagraniczne przedsiębiorstwa drobnej wytwórczości) i interesowało nas regionalne zróżnicowanie poziomu przedsiębiorczości w układzie statycznym i dynamicznym, to w niniejszym opracowaniu akcent położony zostanie na zmianie stosunków własnościowych wyrażającej się w prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.

Oczywiste jest, że na rozwój sektora przedsiębiorczości, w rozumieniu podanym wyżej, mają wpływ nie tylko nowe inicjatywy założycielskie, ale również i przekształcenia przedsiębiorstw państwowych (połączone niekiedy z dekoncentracją organizacyjną) w spółki prawa handlowego (zarówno krajowe, jak i joint ventures). Jeżeli przedsiębiorczość jest specyficznym rodzajem inicjatywy ludzkiej historycznie związanym z gospodarką rynkową i dążeniem do maksymalizacji zysku i w odniesieniu do działalności gospodarczej oznacza podejmowanie decyzji na własne ryzyko i z własnej inicjatywy, to również i sam proces prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych można uznać za przejaw przedsiębiorczości, mimo że w odniesieniu do niektórych podmiotów działania prywatyzacyjne są wymuszane. Problematyka przekształceń własnościowych przedsiębiorstw państwowych jest ostatnio często

przedmiotem publikacji, niemniej jednak aspekt regionalny rzadko jest eksponowany. Celem opracowania jest zatem również uzupełnienie luki i w tym zakresie. Informacje statystyczne wykorzystane zostaną do syntetycznej charakterystyki dotychczasowego przebiegu procesu prywatyzacji. Analizę oparto na danych według stanu z 30 września 1993 r. (z analizy wyłączono państwowe przedsiębiorstwa gospodarki rolnej).

W okresie od 1 sierpnia 1990 (moment wejścia w życie ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych) do 30 września 1993 r. procesem przekształceń własnościowych objętych zostało łącznie 2394 pozarolniczych przedsiębiorstw państwowych, z tego 576 przekształcono w Jednoosobowe Spółki Skarbu Państwa (tylko 86 z nich zostało sprywatyzowanych), a 1818 przedsiębiorstw poddano procesowi likwidacji (zlikwidowano 882). Nie wnikając szczegółowo w procedury i metody prywatyzacji (ograniczone ramy opracowania nie pozwalają na rozwinięcie tego wątku, tym bardziej, że problematyka ta jest przedmiotem wielu publikacji), oznacza to, iż proces prywatyzacji objął 33% pozarolniczych przedsiębiorstw państwowych, które istniały u progu przekształceń własnościowych, tzn. w końcu czerwca 1990 r. Wyrażona procentowo relacja liczby przedsiębiorstw poddanych procesowi prywatyzacji do liczby pozarolniczych przedsiębiorstw państwowych według stanu na 30 września 1993 r. wynosi 42% (waha się od 22% w woj. jeleniogórskim do 64% w woj. ciechanowskim i elbląskim). Dane te świadczą o skali zjawiska i uzasadniają potrzebę jego analizy, także w aspekcie regionalnym.

Relacja, o której mowa (stosunek liczby przedsiębiorstw poddanych procesowi prywatyzacji do liczby przedsiębiorstw według stanu na 30 września 1993) stanowi pierwsze kryterium oceny zróżnicowania stopnia zaawansowania procesu prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych w przekroju wojewódzkim. Biorąc pod uwagę istnienie dwóch podstawowych ścieżek prywatyzacyjnych – kapitałowej i likwidacyjnej oraz fakt, iż poddanie przedsiębiorstwa procesowi prywatyzacji nie oznacza automatycznie jego sprywatyzowania wyodrębniono cztery relacje częściowe, bazując na informacjach dotyczących:

- Przedsiębiorstw przekształconych w Jednoosobowe Spółki Skarbu Państwa.
- Jednoosobowych Spółek Skarbu Państwa, które zostały sprywatyzowane.
- Przedsiębiorstw poddanych procesowi likwidacji, w celu ich prywatyzacji.
- Przedsiębiorstw, które zostały sprywatyzowane w drodze likwidacji.

Liczbę przedsiębiorstw należących do każdej z tych kategorii odniesiono do stanu liczbowego przedsiębiorstw państwowych dnia 30 września 1993 roku. Relacje częściowe poddane zostały normalizacji według formuły:

$$NL_{ij} = 1 + \frac{L_{ij} - L_i}{\max_j L_{ij} - \min_j L_{ij}}$$

gdzie: NL_{ij} – wartość znormalizowana relacji częściowej i w odniesieniu do województwa j

L_{ij} – wartość relacji częściowej i w odniesieniu do województwa j przed normalizacją,

L_i – średnia krajowa wartość relacji cząstkowej i ,

$\max L_{ij}, \min L_{ij}$ – maksymalna i minimalna wartość relacji cząstkowej i ,

i – oznaczenie relacji cząstkowych ($i = 1..m$; gdzie $m=4$),

j – oznaczenie województw ($j = 1..n$; gdzie $n=49$).

Drugim kryterium oceny zróżnicowania stopnia prywatyzacji jest odsetek zatrudnionych w sektorze prywatnym w ogólnej liczbie zatrudnionych; obliczeń dokonano w odniesieniu do działów sfery produkcji materialnej (z wyłączeniem rolnictwa), co uzasadnione jest dwiema przesłankami: po pierwsze – prywatyzacja dotyczy głównie przedsiębiorstw tej sfery, po drugie – niektóre województwa spełniają funkcje ponadregionalne i z tego względu sfera poza produkcją materialną jest w nich rozbudowana relatywnie silniej. Wyłączenie rolnictwa łączy się z faktem nieuwzględniania w analizie państwowych gospodarstw rolnych. Udział sektora prywatnego mierzony zatrudnieniem zawierał się od 17,8% (woj. katowickie) do 58,5% (woj. ciechanowskie). Analogicznie jak w przypadku pierwszego kryterium przeprowadzono normalizację na podstawie formuły:

$$NZ_j = 1 + \frac{Z_j - Z}{\max_j Z_j - \min_j Z_j}$$

gdzie: NZ_j – znormalizowana wartość Z_j ,

Z_j – odsetek zatrudnienia w sektorze prywatnym w ogólnej liczbie zatrudnionych w województwie j (w działach sfery produkcji materialnej bez rolnictwa),

Z – odsetek zatrudnienia w sektorze prywatnym w ogólnej liczbie zatrudnionych w kraju.

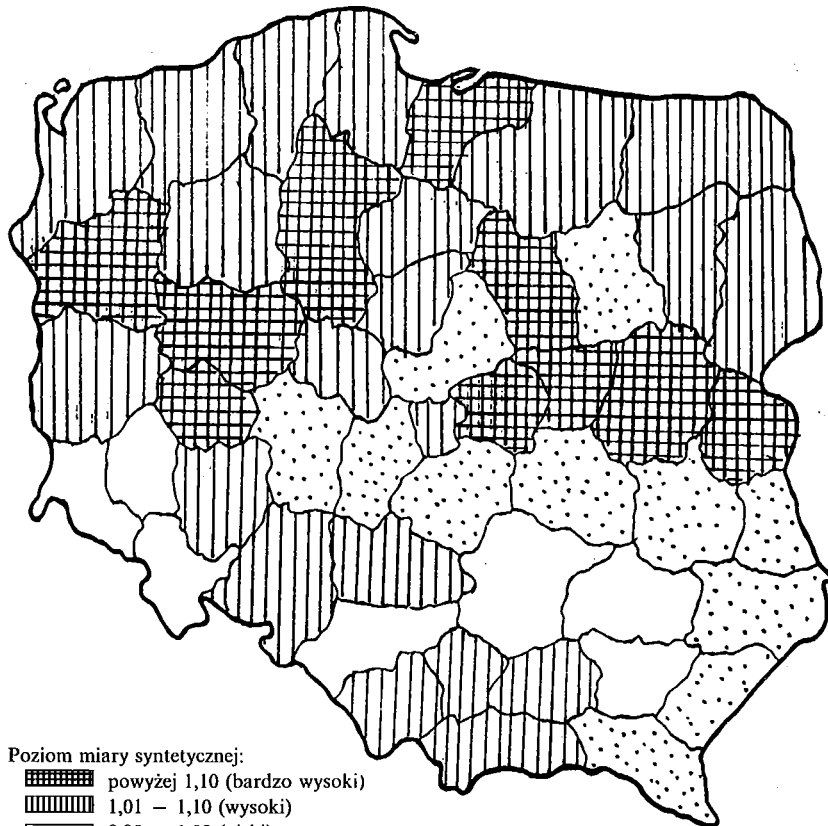
Syntetyczną miarę stopnia zaawansowania procesu prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych określono jako funkcję porządkującą, będącą średnią znormalizowanych wartości NL_j i NZ_j . Jej zapis matematyczny jest następujący:

$$P_j = 1/2[(1/m \sum_{i=1}^m NL_{ij}) + NZ_j]$$

Przyjęty sposób normalizacji jest szczególnie przydatny w badaniach ekonomiczno-przestrzennych [3] [4]. Wartości znormalizowane stanowiące podstawę obliczenia miary syntetycznej, podobnie jak i wartości miary syntetycznej, zawierają się w przedziale (0,2). Wartość równa jedności oznacza, że dane województwo cechuje średni (w skali kraju) poziom prywatyzacji. Na podstawie analizy rozkładu wartości miary syntetycznej wprowadzono czterostopniową klasyfikację województw, przyjmując następujące kryteria:

Wartość miary:	Poziom prywatyzacji:
● powyżej 1,10	● bardzo wysoki
● 1,01 – 1,10	● wysoki
● 0,90 – 1,00	● niski
● poniżej 0,90	● bardzo niski

gólne podkreślenie zasługuje fakt, iż dają się zaobserwować swoiste prawidłowości przestrzenne, wyrażające się w istnieniu ugrupowań tworzonych przez sąsiadujące ze sobą województwa, należące do tej samej klasy według poziomu prywatyzacji. W przypadku województw o najwyższym stopniu sprywatyzowania przedsiębiorstw państwowych można mówić o dwóch tego typu ugrupowaniach (woj. stołeczną wraz z ciechanowskim, skierniewickim, siedleckim i białkopodlaskim oraz woj. poznańskie wraz z bydgoskim, gorzowskim i leszczyńskim). Dwa ugrupowania przestrzenne tworzą również województwa o najniższym stopniu sprywatyzowania (jeleniogórskie, wałbrzyskie i legnickie oraz



Poziom miary syntetycznej:
 ■■■■■■ powyżej 1,10 (bardzo wysoki)
 ■■■■■■ 1,01 – 1,10 (wysoki)
 ■■■■■■ 0,90 – 1,00 (niski)
 □ poniżej 0,90 (bardzo niski)

Rysunek 1. Przestrzenne zróżnicowanie stopnia zaawansowania prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych

Obraz, który przedstawia powstała w ten sposób mapa prywatyzacji (rysunek 1) różni się zasadniczo od prezentowanych w analogicznej formie graficznej informacji zamieszczanych m.in. w publikacjach statystycznych, bazujących na wielkościach bezwzględnych [2]. Na szcze-

katowickie, kieleckie, tarnobrzskie i rzeszowskie).

Występowanie z jednej strony dysproporcji, a z drugiej strony prawidłowości przestrzennych może świadczyć o tym, że na proces przekształceń własnościowych oddziałują takie zjawiska, jak: synergia lokalna czy

dyfuzja przestrzenna. Udowodnienie tego wymagałoby jednak szeroko zakrojonych kompleksowych badań. Przyczyn regionalnego zróżnicowania zakresu i tempa prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, które obrazuje przedstawiona mapa prywatyzacji, należy upatrywać raczej w innego rodzaju uwarunkowaniach.

Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych prowadzona jest równoległą drogą kapitałową i poprzez likwidację przy zastosowaniu wielu technik i w powiązaniu z restrukturyzacją organizacyjną wyrażającą się m.in. w podziale przedsiębiorstw wielozakładowych i kombinatów na mniejsze jednostki, stające się odrębnymi przedsiębiorstwami. Dla charakterystyki zmian struktury własnościowej znaczący jest fakt, że przekształcenia kapitałowe podejmowane są z reguły w przedsiębiorstwach dużych o liczbie pracujących ponad 500 osób, reprezentujących na ogół dobrą kondycję finansową i rokujących szansę szybkiej i efektywnej prywatyzacji. Z kolei likwidacja w celu prywatyzacji w przeważającej większości obejmuje przedsiębiorstwa mniejsze i nie zawsze wykazujące się dobrą kondycją finansową. W miarę pogarszania się ogólnej sytuacji gospodarczej kraju zwiększał się udział przedsiębiorstw funkcjonujących nieefektywnie. W rezultacie wysokie tempo prywatyzacji kapitałowej, obserwowane początkowo, uległo spowolnieniu (wpływ na to miały również takie czynniki, jak: niedostatek kapitału krajowego, brak poważnych inwestorów zagranicznych, brak zdecydowania ze strony organów przedsiębiorstwa, opór psychiczny załóg prywatyzowanych przedsiębiorstw w obliczu wysokiej stopy bezrobocia). Dynamika nabrała natomiast tempo prywatyzacji likwidacyjnej, w szczególności tworzenie spółek pracowniczych (w 1993 r. i ten proces uległ spowolnieniu). Poszczególne województwa różnią się między sobą stopniem koncentracji produkcji i przeciętną wielkością przedsiębiorstwa, co z kolei wyznacza niejako poten-

cjalne możliwości wyboru form prywatyzacji. Musi to oczywiście znajdować odzwierciedlenie w różnicowaniu stopnia zmian struktury własnościowej, rozpatrywanych zarówno przez pryzmat liczby przedsiębiorstw, jak i wielkości zatrudnienia.

O wiele istotniejsze znaczenie mają jednak uwarunkowania związane ze strukturą działowo-gałęziową. Prywatyzacja stosunkowo szybko przebiega w handlu, budownictwie, transporcie, w przemysłach: spożywczym, odzieżowym, materiałów budowlanych, elektrotechnicznym i elektronicznym, drzewnym, precyzyjnym, paszowo-utylicyjnym, niektórych branżach przemysłu chemicznego, maszynowego i włókienniczego. Są to dziedziny mniej kapitałochłonne, relatywnie równomierne rozmieszczone na obszarze kraju i charakteryzujące się stosunkowo niskim stopniem koncentracji produkcyjnej i organizacyjnej. Jednocześnie w kapitałochłonnych dziedzinach przemysłu ciężkiego (hutnictwo, energetyka, przemysł paliwowy, węglowy, środków transportu) stopień sprywatyzowania jest niewielki i z uwagi na strategiczny ich charakter pełna prywatyzacja nie jest tu wskazana. Nie bez znaczenia są w tym przypadku problem konieczności daleko idących przeobrażeń strukturalnych w wysoko uprzemysłowionych regionach, jak i potrzeba aktywizacji gospodarczej regionów słabiej rozwiniętych.

Na zakończenie dokonajmy oceny związku między prywatyzacją przedsiębiorstw państwowych a skalą bezrobocia, co możliwe jest przez konfrontację mapy prywatyzacji z mapą bezrobocia [1]. Okazuje się, że na podstawie danych statystycznych nie można jednoznacznie stwierdzić, iż prywatyzacja prowadzi wyłącznie do wzrostu bezrobocia. Wprawdzie na 13 województw, w których stopa bezrobocia 30 września 1993 r. przekraczała 20% aż 11 charakteryzowało się bardzo wysokim lub wysokim poziomem sprywatyzowania (m.in. woj. ciechanowskie, elbląskie, olsztyńskie, suwalskie, koszalińskie, śląskie, pilskie), to z drugiej jednak

strony ponad połowa województw reprezentujących bardzo wysoki i wysoki stopień sprywatyzowania odnotowała wskaźnik bezrobocia niższy od średniej krajowej (16 spośród 31, m.in. st. warszawskie, poznańskie, krakowskie, bielskie). W grupie województw o niskim i bardzo niskim stopniu prywatyzacji tylko co trzecie charakteryzuje się niższą od średniej krajowej stopą bezrobocia (m.in. woj. katowickie, lubelskie, chełmskie, zamojskie, tarnobrzeskie). Zatem przyczyn wysokiego bezrobocia należy szukać nie tyle w procesie prywatyzacji przedsiębiorstw, co w niedostatecznym rozwoju przedsiębiorczości. Województwa o wysokiej stopie bezrobocia nie wyróżniają się wysoką dynamiką przedsiębiorczości [4]. Ma na to wpływ przede wszystkim brak centralnej polityki promowania i wspierania przedsiębiorczości, ale również niedocenywanie szans i możliwości tkwiących w samych regionach, które można by wykorzystać poprzez inicjatywy lokalne i synergia lokalną [5].

Mirosław Wypych

BIBLIOGRAFIA

- [1] *Bezrobocie w Polsce I–III kwartał 1993*, GUS 1993.
- [2] *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych według stanu na 30.09.1993 r.*, GUS 1994.
- [3] WYPYCH M., *Geografia przedsiębiorczości w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 1992, nr 9.
- [4] WYPYCH M., *Regionalne zróżnicowanie dynamiki przedsiębiorczości*, „Przegląd Organizacji” 1993, nr 6.
- [5] WYPYCH M., *Synergia lokalna a rozwój przedsiębiorczości*, „Przegląd Organizacji” 1993, nr 2.
- [6] *Zatrudnienie w gospodarce narodowej 1993*, GUS 1993.
- [7] *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarczych w trzech kwartałach 1993 r.*, GUS 1993.
- [8] *Zmiany w strukturze własnościowej przedsiębiorstw i produkcji przemysłowej w latach 1991 – 1992*, GUS 1993.

Autor jest profesorem nadzwyczajnym w Katedrze Finansów i Bankowości Uniwersytetu Łódzkiego.

Bogdan Nogalski, Kazimierz Głowacki

Wartość i cena przedsiębiorstwa — dylematy interpretacyjne

Polska praktyka gospodarcza dopiero od niedawna zetknęła się z potrzebą i metodami wyceny przedsiębiorstw w związku z prywatyzacją gospodarki. Ustawodawca zostawił przedsiębiorstwom pewną swobodę wyboru, używając sformułowania „wycena wartości przedsiębiorstwa spółki jest przeprowadzona przy użyciu co najmniej dwóch metod wyceny, w szczególności spośród następujących:

- na podstawie zdyskontowanych przyszłych strumieni pieniężnych,
- według wartości odtworzeniowej,
- według aktywów netto,
- według rynkowej wartości likwidacyjnej,
- przy zastosowaniu «mnożnika zysku»¹⁾.

Wskazane spektrum metod odnosi się do szerokiej grupy przedsiębiorstw i ma fakultatywny charakter. Mimo że ustawodawca tego nie podkreślił, zdaniem przedstawicieli Ministerstwa Przekształceń Własnościowych szacunek wartości przedsiębiorstwa powinien opierać się na jednej z metod majątkowych (wartość substancji) i jednej dochodowo-zyskowej, jeżeli zaś planuje się zastosować tylko metody majątkowe, wówczas przynajmniej jedna z nich powinna być metodą rynkową. Słuszne wobec tego stanowiska zastrzeżenia (podstawą ich jest sformułowana w kategorii zdolności do wypracowania nadwyżek pieniężnych definicja pojęcia „wartości przedsiębiorstwa”; uważamy ją za właściwą i poprawną dla przedsiębiorstw działających w warunkach gospodarki rynkowej, a takie nastąpiły już w Polsce) stwierdzają, że z cytowanego wykazu metod wyceny proponowanych w rozporządzeniu MPW jedynie metody „zdyskontowanych strumieni pieniężnych” i „mnożnika zysku” są odpowiednimi dla wyceny wartości przedsiębiorstwa. Dla pozostałych, właściwym polem zastosowań jest wykorzystanie ich do wyceny składników mienia przedsiębiorstwa.

W formułowanych zastrzeżeniach zwraca się uwagę na brak precyzji w określeniu wymienionych metod. Pozwala to na dużą dowolność w sto-

sowaniu różnych sposobów i wyrażeń pomiaru będących podstawą dokonywanego szacunku.

W aktach prawnych związanych z procesem prywatyzacji podkreśla się potrzebę odniesienia wycen do aktualnych cen rynkowych. I tak § 1 ust. 2 zarządzenia w sprawie zasad ustalenia należności za korzystanie z mienia Skarbu Państwa²⁾ stwierdza, że: Organ Założycielski powinien akceptować wycenę przedsiębiorstwa albo zorganizowanych części tego przedsiębiorstwa dokonaną przy uwzględnieniu aktualnych cen rynkowych. Potrzebę taką podkreśla uzasadnienie tego zarządzenia.

Występuje tu jednak sprzeczność z cytowanym rozporządzeniem MPW z dnia 20.11.1990 r. w sprawie przeprowadzania analiz..., które stwierdza w § 2 ust. 4: „Porównanie wyników wyceny dokonanej przy użyciu co najmniej dwóch metod wyceny (...) stanowi podstawę do ustalenia wartości przedsiębiorstwa spółki”. Przy czym wspomniane rozporządzenie traktuje rynkową wartość likwidacyjną jako równorzędną wobec innych metod.

Pośrednio potrzebę aktualnych cen rynkowych odzwierciedla również rozporządzenie w sprawie zasad prowadzenia rachunkowości w § 15 ust. 3 stwierdzające, że „jednostki, które postawiono na stan likwidacji obowiązane są wykazać składniki majątku wg cen sprzedaży możliwych do uzyskania za nie, zaliczając różnice z tego tytułu do strat lub zysków nadzwyczajnych pod datą otwarcia likwidacji lub ogłoszenia upadłości”.

Z problemem tym wiąże się kilka wątpliwości³⁾:

- w sytuacji, gdy w Polsce nie istnieje rozbudowany rynek takich towarów (dóbr), jak „przedsiębiorstwo” jest to problem istotny,
- istniejący rynek to rynek rzeczywistych składników majątkowych,
- nie rozstrzygniętą kwestią pozostaje, ceny z jakiego rynku należy wziąć pod uwagę, aby adekwatny był atrybut „aktualna cena rynkowa”,
- brak precyzyjnie określonego momentu dokonania oszacowania wartości, co w warunkach inflacji ma swoją wymierną wagę.

Problemu tego — niestety — precyzyjnie nie wyjaśniają wyżej przywołane akty prawne towarzyszące procesowi prywatyzacji.

Większość teoretyków uważa jednak, że wycena dokonana przez ekspertów jest tylko podstawą do negocjacji ceny, która po zaakceptowaniu przez zainteresowane strony staje się ceną rynkową, mogącą różnić się od wyceny ekspertów i która stanowić będzie punkt odniesienia dla podobnego typu transakcji.

Autorzy *Vademecum Prywatyzacji* wydanego przez Centrum Prywatyzacji, Fundację blisko związaną z Ministerstwem Przekształceń Własnościowych stwierdzają: „... eksperci wyspecjalizowani w tej dziedzinie wypracowali szereg metod, w większości bazujących na wykorzystaniu sformalizowanych procedur obliczeniowych. Procedury te umożliwiają jedynie określenie teoretycznej wartości firmy na ogół różniące się od ceny realnej, uzgadnianej ostatecznie w czasie transakcji kupna-sprzedaży⁴⁾”.

W tym świetle problemem najbardziej istotnym jest przede wszystkim stwierdzenie „czy?” i „na ile?”. W obecnej sytuacji wyceny dokonywane metodą rynkową mogą odbiegać od wartości księgowej netto.

Bogdan Nogalski,
Kazimierz Głowacki

PRZYPISY:

¹⁾ Por. Rozporządzenie Ministra Przekształceń Własnościowych z 20 listopada 1990 r. w sprawie sposobu przeprowadzania analiz prawnych i ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstw, ich finansowania oraz kwalifikacji wymaganych od osób dokonujących analiz (Dz.U. nr 2, 1991 poz. 10).

²⁾ Por. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 10 listopada 1990 r. w sprawie ustalania należności za korzystanie z mienia Skarbu Państwa (MP nr 43 poz. 334 wraz z późniejszymi zmianami).

³⁾ Por. A. KAMELA-SOWIŃSKA, *Przedmioty wyceny przy prywatyzacji*, „Rachunkowość” 1992, nr 3.

⁴⁾ Por. *Vademecum prywatyzacji*, praca zbiorowa pod red. J. Kwaśniewskiego cz. I, Warszawa 1991, s. 53-54.

Autorzy — prof. dr hab. Bogdan Nogalski i dr Kazimierz Głowacki są pracownikami naukowymi Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

Andrzej Meller

Badanie komórki organizacyjnej – podstawą opracowania procedur jakościowych

Ogromna konkurencja panująca na rynku zmusza przedsiębiorstwa do zabiegania o klienta. Pozycja klienta, konieczność uwzględniania jego wymagań przez dostawcę, jest w zasadzie powszechnie uznawana. Efektywne działanie systemu jakości wymaga jednak przeniesienia tej sytuacji do wnętrza przedsiębiorstwa, bo przecież każdy dział, każda komórka organizacyjna, każdy pracownik otrzymując materiały, półwyroby, informacje jest klientem, wykonując swoją pracę jest przetwórcą, a przekazując efekty swojej pracy innym działom lub kolegom jest także dostawcą. Tę potrójną rolę każdej komórki organizacyjnej ilustruje rys. 1.

Świadomość tej potrójnej roli jest niesłychanie ważna, gdyż nakłada to na komórkę wiele obowiązków:

- **jako odbiorca (klient)** komórka określa wymagania stawiane dostawcom i przekazuje je dostawcom;
- **jako przetwórcą** komórka określa:
 - ▲ sposób wykonania pracy,
 - ▲ warunki uzyskania odpowiedniej jakości rezultatów pracy,
 - ▲ sposoby kontroli i monitorowania procesu pracy,
 - ▲ sposoby reagowania na odchylenia;
- **jako dostawca** komórka:
 - ▲ rozpoznaje i uwzględnia wymagania klienta,
 - ▲ ocenia swoje działania pod kątem spełnienia wymagań klienta,
 - ▲ koryguje swoje działania,
 - ▲ określa przyszłe i nie uświadomione potrzeby klienta,
 - ▲ dąży do zdobycia zaufania klienta

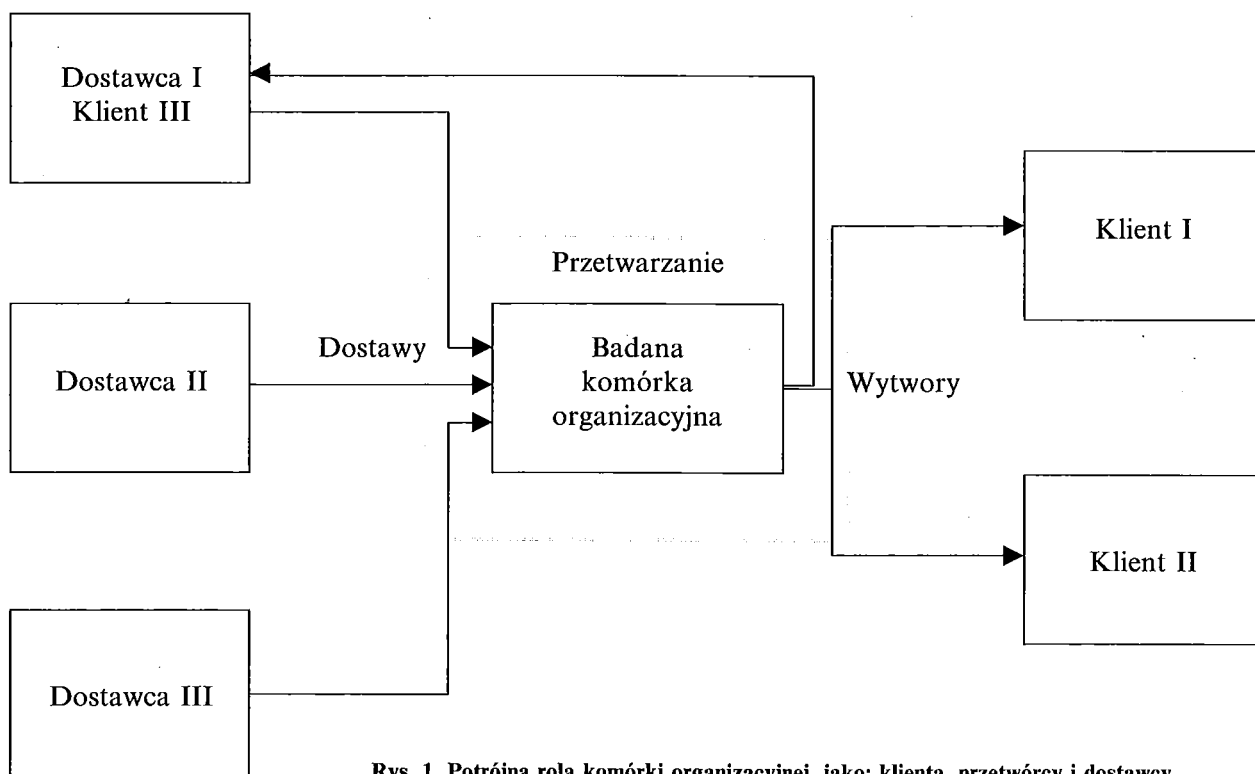
ta przez przegląd, analizę i doskonalenie swojego systemu jakości.

Informacje te stanowią podstawę opracowania sposobów wykonania pracy (procedur pracy), jak i oceny skuteczności tych działań, czyli skuteczności elementów systemu jakości.

Przy sterowaniu jakością szczególnie istotne jest zidentyfikowanie klientów i ich wymagań, gdyż jakość jest właśnie stopniem spełnienia tych wymagań.

Etapy badania

Metodę badania działalności komórki organizacyjnej (Departament Aktive Analysis) najszerszej opisuje F. Haist i H. Fromm w [1]. Omawia ją także J.S. Oakland w [2]. Metoda



Rys. 1. Potrójna rola komórki organizacyjnej, jako: klienta, przetwórcy i dostawcy

ta realizowana jest najczęściej w następujących etapach:

- rejestracja wszystkich działań komórki,
- analiza wejście — wyjście,
- analiza wymagań jakościowych,
- analiza kosztów jakości.

Rejestracja działań komórki

Dla komórek i stanowisk specjalistycznych określenie zadań i działań najczęściej nie nastręcza trudności. W przypadku trudności w określeniu działań, np. dla komórek obsługi o dużym zakresie pracy, także dla stanowisk kierowniczych można posłużyć się metodą fotografii dnia pracy. Na jej podstawie można określić realizowane działania oraz sklasyfikować je według czasochłonności.

Na podstawie analizy zadań określiła się misję komórki (stanowiska), czyli tę szczególną przyczynę, dla której komórka istnieje. Uświadomienie sobie przez pracowników celu istnienia komórki (misji) stanowi bardzo istotną motywację jakości realizowanych działań.

Analiza wejście — wyjście

Celem analizy jest dokładne scharakteryzowanie klientów i dostawców a także ocena kontaktów z nimi. Prowadzi się ją dla każdej czynności wykonywanej przez komórkę, a w przypadku dużej ich liczby — dla wybranych, najczęściej powtarzających się czynności. Analiza polega na ustaleniu:

- **w przypadku wejścia (dostaw):**
 - ▲ co jest potrzebne do wykonania czynności,
 - ▲ kto jest dostawcą,
 - ▲ jakie wymagania są stawiane dostawcom,
 - ▲ czy wymagania te zostały przekazane dostawcy,
 - ▲ jaki jest sposób kontaktowania się i współpracy z dostawcą,
 - ▲ jak mierzona jest jakość dostaw,
 - ▲ jakie są skutki niezgodności,
 - ▲ jaka jest procedura usuwania niezgodności;
- **w przypadku procesu przetwarzania:**
 - ▲ co jest wytworem,
 - ▲ na czym polegają wykonywane czynności,

- ▲ kto je wykonuje i czy ma odpowiednie kwalifikacje,
- ▲ jakie urządzenia i narzędzia są wykorzystywane,
- ▲ jaki jest ich stan,
- ▲ czy spełnione są warunki poprawnego wykonania czynności,
- ▲ jak mierzona jest jakość wykonania i przez kogo,
- ▲ czy proces wykonania jest monitorowany;

● w przypadku wyjścia:

- ▲ kto jest klientem,
- ▲ jakie są jego potrzeby i jak są badane,
- ▲ jakie są formy kontaktu z klientami,
- ▲ jak wytwór oceniany jest przez klienta i w jaki sposób badana jest jego opinia,
- ▲ jakie działania są prowadzone w przypadku niespełnienia wymagań,
- ▲ jakie są przyszłe potrzeby klienta.

Analizę przeprowadza się najczęściej z wykorzystaniem odpowiednich formularzy [1] ułatwiających notowanie obserwacji. Można także wykorzystać metodykę i formularze proponowane przy badaniu dostawców i klientów wewnętrznych przez D. Noye w [3].

Przedstawiony zakres analizy zawiera także analizę wymagań jakościowych w kontaktach z dostawcą i klientem.

Analiza kosztów jakości

Wdrażanie systemów jakości, jak każda działalność w gospodarce, ma swoje uzasadnienie tylko wtedy, gdy prowadzi do poprawy efektów ekonomicznych. W przypadku wdrażania systemów jakości efekty te są zauważalne najczęściej w dłuższej (kilkuletniej) perspektywie, a ich ujawnienie wymaga śledzenia kosztów jakości. Koszty te, występujące w każdej działalności i w każdej komórce organizacyjnej, można podzielić na:

- koszty błędów występujących w trakcie realizacji działań (braki, pomyłki, poprawki, reklamacje, kary, strata renomy, utrata zamówień, obniżki ceny itp.),
- koszty kontroli działań (koszty osobowe, sprzętu, powierzchni, wydłużenia cyklu realizacji itp.),

- koszty zapobiegania (prewencji),
- zewnętrzne koszty jakości (koszty ocen zewnętrznych, atestów, certyfikatów itp.).

Ustalenie poszczególnych rodzajów kosztów może być trudne, ale nawet przybliżone ich szacowanie i obserwacja ich zmian w dłuższym okresie pozwala na określenie tendencji zmian i jest wskaźnikiem efektywności podjętych działań.

Przeprowadzone badanie komórki organizacyjnej pozwala znaleźć odpowiedzi na pytania:

- jakie są zadania komórki i co robi się, aby spełnić te zadania?
- czy znani są klienci i dostawcy — zarówno zewnętrzni, jak i wewnętrzni?
- czy uzgodnione są kryteria jakości z naszymi klientami i dostawcami?
- jaki jest wkład komórki (wartość dodana) do ogólnej wartości wytwarzanej przez firmę?
- jakie są możliwości poprawy jakości działań i obniżki kosztów jakości?
- czy zdarzają się pytania (informacje, reklamacje klientów i dostawców) na temat jakości wyników pracy komórki, i jaki jest tryb ich rozpatrywania?

Pozwala to na analizę pracy komórki i jej ulepszenie oraz stanowi podstawę do tworzenia procedur jakościowych określających sposoby pracy komórki, które zapewniają spełnienie wymagań stawianych wytworom komórki przez jej klientów.

Andrzej Meller

BIBLIOGRAFIA

- [1] HAIST F., FROMM H., *Qualitat im Unternehmen*, Carl Hanser Verlag, München 1989.
- [2] OAKLAND J. S., *Total Quality Management*, Butterworth Heinemann Ltd, Oxford 1992.
- [3] NOYE D., *Jak opanować procesy jakości*, INSEPT EDITIONS, Wrocław 1992.

Autor — dr inż. jest pracownikiem naukowym Wydziału Mechanicznego Katedry Technologii Budowy Maszyn Politechniki Gdańskiej.

Jacek Klich

Polityka rządów państw Unii Zachodnioeuropejskiej wobec małych i średnich przedsiębiorstw (III)

Formy pomocy finansowej dla małych przedsiębiorstw

Jednym z narzędzi pomocy finansowej małym i średnim firmom są **rządowe gwarancje kredytowe**. Rządy: holenderski, niemiecki i brytyjski oferują gwarancje na część lub pełną wysokość kredytu, o który występuje uprawniona firma. W Holandii procedura uzyskiwania gwarancji państwa na kredyty dla small businessu została od 1989 roku znacznie uproszczona tak, że banki holenderskie nie muszą w każdym pojedynczym przypadku występować o zgodę rządu na udzielenie takich pożyczek. W Belgii, Luksemburgu, Irlandii, Francji, Portugalii i Grecji również inne organizacje mogą być uprawnione przez rząd do udzielania rządowych gwarancji na kredyty dla małych firm. W niektórych przypadkach takie instytucje pośredniczące tworzone są wyłącznie w tym celu (jest tak, np. w przypadku Waarborgfonds w Belgii), w innych państwach mogą to być instytucje związane z małymi firmami, jak np. Berufskammern w Luksemburgu.

W Hiszpanii istnieją specjalne stowarzyszenia do spraw udzielania gwarancji kredytowych tzw. Sociedades de Garantía Reciproca, oferujące gwarancje bankowe swoim członkom. Członkami stowarzyszeń są małe przedsiębiorstwa, władze lokalne i Hiszpański Instytut Małych i Średnich Przedsiębiorstw Przemysłowych (Instituto de la Pequeña y Mediana Industria). Dania i Włochy nie oferują gwarancji rządowych na kredyty. We Francji wiele instytucji, takich jak np. Institut de Développement Industriel (IDI) czy PROMOTOR Investissement, oferuje małym firmom kredyty. Instytucje tego typu mogą to robić, gdyż otrzymują rządowe granty na taką

działalność, przy czym państwo występuje tu jeszcze dodatkowo w charakterze gwaranta działalności tego typu instytucji.

W większości państw UZ (wyjątkami są tu Holandia, Wielka Brytania i Dania) małe przedsiębiorstwa mogą uzyskać **pożyczki lub granty** albo bezpośrednio w bankach, albo w specjalnie do tego celu utworzonych instytucjach, w ramach specjalnych programów kredytowych. W Niemczech, Portugalii, Luksemburgu i Hiszpanii udzielaniem kredytów specjalnych zajmują się banki centralne, a w Belgii, Francji, Grecji i Irlandii jest to z kolei domena odrębnie do tego utworzonych organizacji. Grecja i Portugalia oferują inwestorom wyłącznie pożyczki; Grecja na tworzenie nowych zakładów rzemieślniczych, a Portugalia na zakładanie małych firm w przemyśle. We Francji i Grecji na mocy specjalnego porozumienia pomiędzy bankiem centralnym a bankami komercyjnymi, ułatwiono i skrócono znacznie procedurę występowania o pożyczki dla małych przedsiębiorstw. Ciekawe (i kontrowersyjne) jest rozwiązanie greckie, które polega na zmuszaniu banków komercyjnych do kredytowania small businessu poprzez wprowadzenie przepisu, według którego co najmniej 10% depozytów bankowych musi być skierowane do małych firm w formie pożyczek. Belgia oferuje przedsiębiorcom dwa programy pomocy finansowej: ulgi w zakresie spłat procentu od pożyczek dla tych, którzy je zaciągają i specjalne subsydia przyznawane tym właścicielom małych firm, którzy finansują inwestycje z własnych kapitałów.

Państwo działa również w kierunku zachęcania **grup venture capital** do inwestowania w małe i średnie przedsięwzięcia. Rządy niemiecki

i holenderski w ramach specjalnych programów udzielają gwarancji inwestorom zapewniając im w ciągu określonego okresu co najmniej zwrot części środków zainwestowanych w przedsiębiorstwo. W Belgii, Hiszpanii i Irlandii państwo samo inwestuje w małe przedsiębiorstwa wykorzystując w tym celu utworzone przez siebie organizacje. Hiszpańskie: Sociedad de Desarrollo Industrial inwestuje przede wszystkim w firmy nowe, podczas gdy organizacje będące agendami rządu belgijskiego i irlandzkiego inwestują tak w firmy nowe, jak i już działające na rynku. Luksemburskie Société National de Credit et d'Investissement (SNCI) inwestuje tak w rozwój przedsiębiorstw małych, jak i dużych. Wielka Brytania, Dania, Francja, Grecja, Włochy i Portugalia nie prowadzą działalności o takim charakterze. Wielka Brytania i Irlandia oferują zachęty dla inwestorów chcących lokować swoje kapitały w małych i średnich firmach, co w przypadku tego ostatniego państwa przybiera postać 50-proc. ulgi w podatku od dochodów indywidualnych w tej części, w której dochody pochodzą z dywidend od posiadanych akcji małych firm przemysłowych.

Informacja i doradztwo

Promocja małych firm przez państwo może przybierać postać pomocy w zakresie dostępu do informacji i systemie doradztwa. W Hiszpanii, Portugalii i Grecji powoływane są specjalne instytucje, mające na celu udzielanie informacji i doradzanie inwestorom w branży przemysłowej i rzemiośle. Organizacje te zatrudniają konsultantów działających w biurach rozsianych po całym kraju. Konsultanci ci zajmują się rów-

niez prowadzeniem badań naukowych. Holandia, Wielka Brytania i Irlandia również utworzyły organizacje o podobnym charakterze, działające na poziomach regionów. Posiada takowe i Francja, a dodatkowo działa w tym kraju jeszcze Institut Supérieur des Métiers, którego zadaniem jest niesienie pomocy zakładom rzemieślniczym. We wszystkich państwach informacji i pomocy małym firmom mogą udzielać izby handlowe. W Niemczech i Luksemburgu za taką działalność odpowiedzialne są Berufskammern, a w Belgii jest to część obowiązków Ministerstwa ds. Klasy Średniej.

Należy pamiętać, iż oprócz wyżej opisanych instytucji oferujących pomoc w zakresie konsultacji mogą jej również udzielać instytucje powołane do pomocy w zdobywaniu kapitału. Rząd Danii, Belgii, Irlandii, Wielkiej Brytanii, Niemiec, Francji i Holandii wspiera również system konsultacji oferowany przez osoby spoza oficjalnych instytucji, tworzonych dla zapewnienia informacji i doradztwa. Ci zewnętrzni eksperci opłacani są z grantów oferowanych przez rząd. Granty służą również m.in. utrzymywaniu opłat za konsultacje na niskim poziomie tak, aby stawki za usługi eksperckie nie stanowiły bariery dostępu do informacji. Rząd irlandzki subsyduje dodatkowo Mentor Programme, który oferuje przedsiębiorcom pomoc i doradę emerytowanych kierowników. Podobne inicjatywy wspierane są również przez rząd holenderski i brytyjski.

Pomoc w zakresie technologii i badań naukowych

Wszystkie państwa UZ uznają olbrzymią wagę problematyki pomocy przedsiębiorstwom w pracach nad nowymi technologiami i wprowadzaniem innowacji. Rządy w swoich programach pomocy firmom w zakresie technologii nie zawsze czynią rozróżnienie pomiędzy przedsiębiorstwami małymi i dużymi. Pomoc i informacja w zakresie technologii jest realizowana na poziomie lokalnym z wykorzystaniem specjalnych organizacji. W Holandii, Wielkiej Brytanii i Danii organizacje takie

znane są pod nazwą Centrów Innowacji, w Irlandii działają jako oddziały Agencji Naukowej i Technologicznej, w Portugalii określane są jako Centra Informacji Technologicznej. Rząd niemiecki wybrał inną formę wspierania działań na rzecz dynamizowania postępu technicznego i rozwoju nowych technologii. Robi to przez subsydiowanie przedsiębiorstw, które do rozwiązywania problemów technicznych mogą zatrudniać ekspertów z zewnątrz. Holandia posiada dodatkowo odrębny program nakierowany na zachęcanie małych i średnich firm do korzystania z informacji naukowej i wykorzystywania nowoczesnych technik w telekomunikacji. Rządy Włoch, Hiszpanii, Grecji, Belgii, Luksemburga i Francji nie oferują odrębnych programów, mających na celu przede wszystkim udzielanie firmom informacji i porad w zakresie technologii. Z wyjątkiem Portugalii, wszystkie państwa UZ mają programy oferujące poszczególnym przedsiębiorstwom możliwość otrzymania pomocy finansowej w formie pożyczek na prowadzenie prac nad nowymi technologiami. W zależności od kraju prace te muszą prowadzić do: wprowadzenia w życie pewnych pomysłów albo zastosowania nowych technologii w małych firmach. Rządy irlandzki i francuski subsydują wstępne prace studialne, we Włoszech przedsiębiorstwa mogą otrzymać granty na pokrycie kosztów zakupu nowoczesnych maszyn i urządzeń. Przedsiębiorstwa niemieckie, greckie i hiszpańskie mogą występować o granty na pokrycie inwestycji związanych z badaniami podstawowymi i stosowanymi. Ponadto, rządy grecki i hiszpański oferują pożyczki na sfinansowanie tego typu działalności. Rząd duński oferuje granty na pokrycie kosztów R&D, których pozytywne efekty znalazły zastosowanie w działalności przedsiębiorstw w sektorze publicznym.

Belgia, Francja i Niemcy zapewniają ulgi podatkowe w przypadku prowadzenia badań R&D w przedsiębiorstwach. W przeciwieństwie do Francji, Belgia oferuje te udogodnienia podatkowe tylko przedsiębiorstwom uznanym jako innowa-

cyjne. W Niemczech ulgi przyjmują postać preferencyjnych stawek odpisów amortyzacyjnych w odniesieniu do kapitału trwałego, związane go z prowadzeniem prac R&D.

W Danii, Holandii, Irlandii i Portugalii istnieją specjalne programy dotyczące postępu technologicznego i badań R&D. W Danii programy takie mają charakter doraźny i obejmują m.in. takie rodzaje działalności, jak upowszechnianie informacji, organizację kursów i szkoleń, zachęty do prowadzenia badań. W Irlandii podobne programy nakierowane są na poprawę jakości. W ramach programu PBTS, przedsiębiorstwa holenderskie mogą ubiegać się o granty na pokrycie kosztów wstępnych prac studialnych, projektów badawczych w zakresie technologii informatycznej, biotechnologii, technologii materiałowej i medycznej. Portugalski program: Programa Especifico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa wprowadzony w 1988 roku, choć przeznaczony dla wszystkich kategorii firm, jest wykorzystywany prawie w całości przez przedsiębiorstwa duże.

Holandia, Irlandia, Niemcy, Wielka Brytania, Francja i Belgia stosują programy zachęt do zatrudniania w firmach osób pracujących w komórkach i działach badawczych. W Holandii i Irlandii firmy mogą występować o granty na zatrudnianie specjalistów, a Belgia zezwala na odejmowanie od podstawy opodatkowania kosztów płac tychże specjalistów. Irlandia, Belgia, Wielka Brytania i Francja zachęcają przedsiębiorstwa do zatrudniania młodych kadr badawczych oferując specjalne granty na ten cel.

Dania, Holandia, Belgia, Wielka Brytania, Francja, Niemcy i Portugalia starają się zachęcać firmy do współpracy i współdziałania w zakresie prac R&D. Podstawowym narzędziem motywowania przedsiębiorstw do podjęcia takiej współpracy są granty przyznawane przez rządy. Działalność portugalskiego Instytutu Wspierania Małych i Średnich Firm i Inwestycji (IAPMEI) idzie w kierunku stworzenia sieci powiązań pomiędzy uniwersytetami, organizacjami eksperckimi, bankami, w celu usprawnienia obiegu in-

formacji i przyspieszenia postępu technicznego.

Pomoc w zakresie eksportu

Istnieje wiele sposobów i narzędzi wykorzystywanych przez państwa UZ w celu promocji eksportu małych i średnich przedsiębiorstw. Poniżej przedstawione zostaną tylko najważniejsze z nich.

Pierwszą płaszczyzną pomocy państwa jest **doradztwo**. W Holandii, Belgii, Irlandii, Niemczech, Francji, Hiszpanii i Portugalii działają specjalnie powołane organizacje, których wyłącznym celem jest promowanie eksportu małych firm. Organizacje te są odpowiedzialne m.in. za udzielanie informacji i doradztwo, badanie rynku, organizowanie udziału małych firm na międzynarodowych targach i wystawach, pomoc w zakresie sporządzania oferty eksportowej. We wszystkich państwach informacji i porad w zakresie eksportu udzielają również izby handlowe. Tylko w Hiszpanii i Luksemburgu otrzymują one na tę działalność granty rządowe. W tym drugim państwie izby handlowe stanowią jedyną instytucję pomocy małym eksporterom. W niektórych państwach z kolei działa kilka organizacji promujących eksport małych firm. W Grecji np. powołano odrębną organizację — EOMMEX, która jest odpowiedzialna za promocję eksportu wyłącznie firm z branży przemysłowej.

W Irlandii w ramach specjalnego programu działa cała sieć tzw. Trading Houses, agencji do spraw eksportu małych firm. Wielka Brytania realizuje inny program, Inicjatywa na rzecz Eksportu, który zapewnia przedsiębiorcom pomoc w planowaniu, badaniach rynku i nawiązywaniu kontraktów z zagranicznymi kontrahentami. Realizacją tego programu zajmują się specjaliści z regionalnych biur Departamentu Handlu i Przemysłu brytyjskiego rządu.

Przedsiębiorcy brytyjscy i francuscy mogą ubiegać się o granty na pokrycie kosztów konsultacji eksperckich. Dodatkowo, firmy francuskie mogą występować o pomoc finansową na opłacenie kosztów wstępnych badań rynku. Koszty

analizy warunków eksportu są objęte subsydiami rządu duńskiego. Przedsiębiorstwa z Hiszpanii, Portugalii, Belgii i Grecji otrzymują z kolei pomoc, by móc wziąć udział w międzynarodowych wystawach i pokazach. Przedsiębiorstwa holenderskie, niemieckie i luksemburskie mogą ubiegać się o granty na ten cel. Irlandzkie firmy mogą zaś, dzięki programowi Rozwoju Eksportu Małych Firm, brać udział w warsztatach zapoznających z możliwościami eksportowymi oraz udział w zagranicznych podróżach handlowych. Aby zwiększyć zasób informacji o rynkach zagranicznych, rząd duński oferuje świeżo upieczonym absolwentom uczelni specjalne stypendia na wyjazdy zagraniczne, zbieranie informacji i inicjowanie kontaktów duńskich firm z zagranicznymi kontrahentami.

Niektóre z państw UZ mają specjalne programy finansowania transakcji eksportowych. Rządy Danii, Luksemburga, Grecji, Francji, Holandii i Belgii oferują kredyty na ten cel. W większości przypadków są to preferencyjne, nisko oprocentowane kredyty. W Luksemburgu i Grecji kredytów takich udzielają wybrane tylko banki. Są to odpowiednio: SNCI i Bank of Greece. Belgia powołała odrębną organizację, CRE-DITEXPORT, która zajmuje się oceną i kwalifikacją podań o uzyskanie kredytów kierowanych przez przedsiębiorców do banków.

Holandia, Dania, Niemcy, Wielka Brytania i Włochy starają się uprościć dostęp do środków finansowych poprzez odpowiednie programy gwarancji kredytowych. Rząd holenderski gwarantuje część kredytu udzielonego na rzecz eksportu przez Nederlandse Investeringsbank. Rząd duński z kolei udziela gwarancji na niektóre transakcje eksportowe.

Władze Danii, Portugalii, Włoch, Belgii, Francji i Hiszpanii wspierają współpracę i współdziałanie przedsiębiorstw w zakresie eksportu. W Danii, Włoszech i Portugalii grupy współdziałających ze sobą firm mogą występować o granty na pokrycie kosztów takiej współpracy (np. może to być pokrycie kosztów zatrudnienia wspólnego konsultanta

— jak w Danii, czy części kosztów marketingowych — jak we Włoszech). W Portugalii i Belgii istnieją programy, które dają organizacjom czy federacjom zawodowym możliwość ubiegania się o granty na pokrycie kosztów działań związanych z promocją eksportu firm-członków tych organizacji. W Belgii taki rodzaj pomocy występuje tylko w przypadku promocji eksportu na rynki poza UZ.

Podsumowanie artykułu prezentującego w wielkim skrócie podstawowe jedynie narzędzia aktywnej interwencji państwa w zakresie pomocy sektorowi małego i średniego biznesu musi być siłą rzeczy ogólne. Przedstawione w kolejnych artykułach narzędzia pomocy małym przedsiębiorstwom w zakresie polityki fiskalnej, kształcenia kadr na potrzeby małych firm, polityki finansowej, informacji i doradztwa, nowych technologii i prac badawczych oraz eksportu obrazują, jak duża jest różnorodność tych narzędzi i jak różne są modele wspierania małych firm. Sygnalizować to może trudności w harmonizowaniu odpowiednich przepisów prawa w odniesieniu do małych i średnich firm w państwach Unii. Analiza ta pokazała przede wszystkim to, iż w każdym państwie UZ problematyka wspierania sektora małych i średnich firm pozostaje w polu zainteresowania rządu. Chociaż stopień angażowania się państwa we wspieranie małych firm jest w poszczególnych państwach UZ różny, to przeciętnie jest wysoki i wszędzie znajdujemy dowody na to, iż rząd prowadzi aktywną politykę promowania rozwoju tego właśnie sektora. Nigdzie małe i średnie firmy nie są pozostawione same sobie. Warto o tym pamiętać przy budowie założeń polityki gospodarczej w Polsce.

Jacek Klich

Artykuł ten jest jednym z efektów programu badawczego realizowanego w ramach grantu: ACE 92-0140-F. Autor składa tą drogą podziękowania fundatorom za umożliwienie realizacji tego programu.

*Lech Bednarski, Ryszard Borowiecki, Jan Duraj,
Edmund Kurtys, Tadeusz Waśniewski, Bolesław Wersty*

Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie

Wrocław 1993

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu

Ryszard BOROWIECKI — prof. nadzw. dr hab., kierownik Samodzielnego Zakładu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie, autor prac z ekonomiki i analizy działalności gospodarczej przedsiębiorstw.

Lech BEDNARSKI — prof. zw. dr hab., kierownik Katedry Analizy Ekonomicznej Uniwersytetu Gdańskiego, autor publikacji z rachunkowości oraz analizy finansowej.

Jan DURAJ — prof. nadzw. dr hab., kierownik Zakładu Analizy i Diagnostyki Ekonomicznej Uniwersytetu Łódzkiego, autor publikacji z ekonomiki i analizy działalności gospodarczej przedsiębiorstw.

Edmund KURTYS — prof. zw. dr hab., kierownik Katedry Analizy Ekonomicznej i Ekonomiki Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, autor prac z rachunkowości, ekonomiki i analizy działalności gospodarczej przedsiębiorstw.

Tadeusz WAŚNIEWSKI — prof. zw. dr hab., kierownik Zakładu Analizy Ekonomicznej Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Szczecińskiego, autor prac z ra-

chunkowości i analizy finansowej.

Bolesław WERSTY — prof. nadzw. dr hab., kierownik Katedry Analizy i Diagnostyki Ekonomicznej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, autor publikacji z ekonomiki oraz analizy i diagnostyki ekonomicznej działalności przedsiębiorstw.

W warunkach gospodarki rynkowej analiza ekonomiczna jest niezbędnym narzędziem zarządzania w każdym podmiocie gospodarczym i na każdym stanowisku decyzyjnym. Niniejsza publikacja jest próbą całościowego ujęcia podstawowych problemów teoretycznych oraz metodycznych analizy ekonomicznej, czyli próbą dostosowania zakresu tematycznego prezentowanych rozważań do potrzeb zarządzania w gospodarce rynkowej. W związku z tym oprócz klasycznych działań analizy ekonomicznej podręcznik obejmuje zagadnienia analizy zarządzania kapitałem, analizy działalności marketingowej, analizy zagrożeń finansowych firmy, analizy pozycji firmy na giełdzie, analizy wartości firmy, analizy wskaźnikowej i inne.

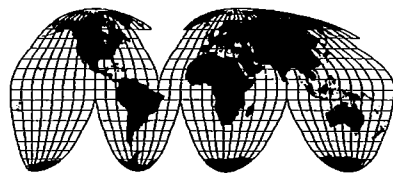
Zamierzeniem autorów było

przekazanie najnowszych osiągnięć teoretycznych i metodycznych w uprawianej przez nich dyscyplinie oraz zilustrowanie omawianych zagadnień przykładami zaczerpniętymi z praktyki gospodarczej. Dzięki temu publikacja może stanowić nie tylko pomoc dydaktyczną dla studentów, lecz również kompendium wiedzy z analizy ekonomicznej, niezbędne pracownikom wszystkich szczebli zarządzania w przedsiębiorstwach państwowych i prywatnych.

**AKADEMIA
EKONOMICZNA**
im. Oskara Langego
53-345 Wrocław,
ul. Komandorska 118/120

Podręczniki, skrypty
i prace naukowe
sprzedaje Księgarnia AE
(tel. 68-11-55, wewn. 602)

Zamówienia na opublikowane
prace można składać
w Wydawnictwie AE
(tel. 68-11-55, wewn. 134, 147)



„LE MOCI”

Przemiany w Polsce komentują specjaliści francuscy

Pologne le tournant
„LE MOCI”, 28.02.1994.

Tygodnik „LE MOCI” (Moniteur du Commerce International – Monitor Handlu Międzynarodowego) opublikował obszerny **dossier** dotyczące Polski: jej gospodarki i zachodzących w niej przemian, obowiązujących norm prawnych, wymiany gospodarczej i handlowej z zagranicą oraz tendencji rozwoju.

Jest to rodzaj prezentacji Polski przedsiębiorcom i ewentualnym inwestorom zagranicznym, zamierzającym prowadzić tu działalność gospodarczą, w większości są to więc artykuły o charakterze informacyjnym.

Numer ten otwiera wywiad z Wiesławem Kaczmarskim, nowym ministrem przekształceń własnościowych, zatytułowany: *Polska nie będzie przemysłowym Parkiem Jurajskim*.

Frédéric Magnan, specjalny wysłannik MOCI w Warszawie, na wstępie wyraża obawę, że po odejściu Marka Borowskiego tempo prywatyzacji osłabnie.

Co na to Wiesław Kaczmarek?

Otóż obecny minister przekształceń własnościowych zapowiada przyspieszenie tempa prywatyzacji, gdyż dotychczas osiągnięte wyniki nie są zadowalające (w ręce prywatne przekazano do tej pory jedynie

10% przedsiębiorstw przeznaczonych do prywatyzacji i wpływy do Skarbu Państwa z tego tytułu wyniosły 3,5 mld USD, co, jak na 3 lata działalności, jest sumą niewielką).

Kaczmarek uważa, że na polskim rynku za mało jest inwestorów zagranicznych, ale w swojej dziedzinie nie przewiduje natężenia współpracy z zagranicznymi przedsiębiorcami. Jeśli chodzi o kwestie prawne, Pan minister wyraża nadzieję, że do połowy br. Sejm zatwierdzi ustawę reprivatyzacyjną. Zapewnia poza tym, że państwo nie zamierza kontrolować wszystkich działających w kraju przedsiębiorstw: nieunikniona jest restrukturyzacja kopalń, hut czy stoczni, mimo tego, że będzie ona zadaniem bardzo trudnym i kosztownym i pociągnie za sobą prawdopodobnie poważny kryzys gospodarczy. Nawiązując do „Paktu o przedsiębiorstwie” Wiesław Kaczmarek żałuje, że nie istnieje jeszcze w Polsce organizacja pracodawców (jak CNPF* we Francji), która stanowiłaby pewną przeciwwagę dla związków zawodowych.

(z Wiesławem Kaczmarskim rozmawiał Frédéric Magnan)

Ocena polskich reform gospodarczych

Co prawda dokonane zostały liczne udoskonalenia systemu podatkowego, wzrasta udział sektora prywatnego w produkcji przemysłowej,

a wskaźnik inflacji spadł z 900% w 1989 r. do 37% w roku 1993, ale dług zagraniczny pozostaje bardzo wysoki (50 mld USD), wciąż rośnie wskaźnik bezrobocia. Saldo handlu zagranicznego ciągle jest ujemne: eksport polskich produktów zmalał o 5%, a import natomiast wzrósł o 26%.

Aby polskie produkty mogły zaiskrzyć na rynkach światowych, należy:

- wprowadzić autentyczny program prywatyzacji wielkich konglomeratów przemysłowych, dotyczący również sektorów „chronionych” (produkcja żelaza, przemysł tekstylny, rolnictwo), których produkty są na rynkach zachodnich „zbyt konkurencyjne”;

- zrestrukturyzować polski system bankowy, w rzeczywistości bowiem polskie banki nie są w stanie zaoferować przedsiębiorcom kredytów na korzystnych warunkach, a większość z nich oparta jest na niepewnym kapitale, nie gwarantuje więc wypłacalności. NBP ociąża się natomiast z wydawaniem bankom zagranicznym zezwoleń na działalność w Polsce, gdyż woli, aby zasiliły one kapitały banków polskich, poprawiając w ten sposób sytuację polskiego systemu bankowego...

Kwestie prawne

wyjaśniają: prawnik Stanisław Dwernicki i Gide Loyrette Nouel. Opisują oni obowiązujące w Polsce



normy prawne dotyczące działalności firm zagranicznych.

Wymiana gospodarcza i handlowa z zagranicą

jest jednym z kluczowych czynników wzrostu gospodarczego.

Dnia 1 lutego 1993 r. podpisano umowę o stowarzyszeniu Polski z EWG.

Komisja Europejska przyznaje, że w ciągu ostatnich 3 lat Polska dokonała ogromnego postępu, „*ale jest jeszcze daleka od utworzenia prawidłowo działającej gospodarki rynkowej*” — mówi jej przedstawiciel w Polsce, podając jako przykład fakt, że 26% ludności aktywnej zawodowo pracuje w rolnictwie (podczas gdy w Europie Zachodniej wskaźnik ten wynosi ok. 5%).

Wbrew założeniom ustawy o stowarzyszeniu, współczynnik wymiany handlowej z EWG jest dla Polski niekorzystny: w dalszym ciągu więcej importujemy, niż eksportujemy

Wymiana handlowa Polski z EWG (w mln USD)

	import z EWG	eksport do EWG
1988	271	396
1989	362	365
1990	472	560
1991	816	649
1992	880	760

Oprócz negocjacji z Brukselą, Polska stara się nawiązać współpracę również z innymi organizacjami europejskimi, np. z AELE (Europejskie Stowarzyszenie Wolnego Handlu, do którego należą: Austria, Finlandia, Islandia, Norwegia, Szwecja i Szwajcaria).

Wymiana Handlowa Polski z AELE (w mln USD)

	import z AELE	eksport do AELE
1988	75	85,5
1989	84	88
1990	97,5	107,5
1991	152	109
1992	166	112,5
1993	160	92,5

(pierwsze 9 miesięcy)

Innym paktem, zawianym w celu przygotowania krajów Europy Środkowej do przyjęcia reguł wol-

nego handlu, jest ALECE (Umowa o Wolnym Handlu pomiędzy krajami Europy Centralnej), obejmująca Polskę, Węgry oraz Republiki Czeską i Słowacką.

Pakt ten powstał z inicjatywy EWG i ma na celu zacieśnienie stosunków gospodarczych i handlowych przez państwa byłego Bloku Wschodniego, będące warunkiem przystąpienia do Unii Europejskiej.

Wymiana francusko-polska

Wyłączając Rosję, Polska jest największym rynkiem konsumpcyjnym w Europie Środkowej. Francuskie przedsiębiorstwa wciąż nie wykorzystują płynących z tego faktu korzyści: zarówno wymiana handlowa z Polską, jak i inwestycje francuskie na jej terenie są niewystarczające.

Francja jest szóstym inwestorem w Polsce (po Stanach Zjednoczonych, Włoszech, Holandii, Niemczech i Austrii), jeśli chodzi o kapitał, trzecim zaś pod względem ilości przedsiębiorstw obecnych na polskim rynku (ich liczba waha się od 350 do 400).

Większość kapitału francuskiego koncentruje się w wielkich ośrodkach przemysłowych: w Warszawie, Krakowie, Gdańsku, Poznaniu i na Górnym Śląsku. Prawie 70% francuskich przedsiębiorstw w Polsce prowadzi działalność handlową, usługową lub zajmuje się dystrybucją.

Perspektywy na rok 1994

Rząd, określając założenia swej polityki na rok 1994, uwzględnił działania mające ułatwić inwestycje zagraniczne w Polsce. Mimo że dostęp do niektórych sektorów „strategicznych” (banki, ubezpieczenia, przemysł obronny czy gry hazardowe) jest dla firm zagranicznych ograniczony, możliwości inwestowania na polskim rynku zdecydowanie poprawiły się.

Pomimo tego inwestorzy zagraniczni skarżą się na pewne czynniki strukturalne i organizacyjne, które poważnie utrudniają im działalność w Polsce:

- wciąż zmieniające się normy prawne i podatkowe,

- biurokracja i powolność działań administracji,
- słaba infrastruktura,
- zła organizacja systemu bankowego,
- wysoki wskaźnik inflacji,
- brak zachęcających ulg podatkowych dla inwestorów.

Co prawda żaden z powyższych punktów nie został pominięty przy opracowywaniu tegorocznego budżetu, ale autentyczne ułatwienie działań inwestorom zależy od tempa wprowadzania w życie tych ustaleń...

Ewolucji ulec musi również polska mentalność. Z czasów komunizmu pozostało bowiem przyzwyczajenie, że zakład pracy należy do zatrudnionych w nim pracowników, a „historyczna” polska duma powoduje niechęć do pracy na rzecz cudzoziemców...

Opr. Katarzyna Mikunda

* CNPF (*Conseil National du Patronat Français*) — Narodowa Rada Pracodawców Francuskich — organizacja utworzona w 1946 r., reprezentuje pracodawców w rozmowach z rządem i związkami zawodowymi, skupia około miliona przedsiębiorstw.

FUNDACJA FRANCE-POLOGNE ZARZĄDZANIE, DEMOKRACJA i PARTNERSTWO

Fundacja France-Pologne, założona w 1989 r., zajmuje się podziałem przyznawanych przez rząd francuski dotacji, przeznaczonych na szkolenie i kształcenie polskich kadr oraz na współpracę techniczną z Polską.

Działalność Fundacji skupia się na:

- pomocy administracji lokalnej,
 - rozwoju partnerstwa francusko-polskiego,
 - kształceniu w dziedzinie zarządzania.
- „Rozwój partnerstwa” polega na nawiązywaniu współpracy pomiędzy polskimi województwami, gminami czy uniwersytetami a ich odpowiednikami francuskimi. W ten sposób 19 francuskich departamentów współpracuje z polskimi władzami terytorialnymi na polu zarządzania w administracji. Najważniejszą formą działalności Fundacji jest kształcenie kadr menedżerskich: Francuski Instytut Zarządzania wyszkolił już prawie 3000 osób.

Ponadto Fundacja przyczyniła się do nawiązania nowych form współpracy pomiędzy wieloma szkołami wyższymi i uniwersytetami obu krajów.

*The European Association
of National Productivity Centres*

Lean Production a niemiecka konkurencyjność

Herbert Muller: *Lean Production and German Competitiveness*, The European Association of National Productivity Centres

Zasadniczo niemieckie technologie produkcji i same produkty są jednymi z najbardziej konkurencyjnych na świecie. Producenci niemieccy stają jednak coraz częściej przed kumulującymi się problemami m.in.:

- rosnącymi kosztami badań naukowych,
- wzrastającym stopniem komplikacji procesu produkcyjnego,
- nowymi konkurentami (także procesami koncentracji przemysłu europejskiego i globalizacją handlu na świecie),
- presją standaryzacji wyrobów,
- coraz szybszą rotacją produktów na rynku.

Szczególne wyzwania oczekują producentów w dziedzinie pogodzenia redukcji kosztów ze wzrostem innowacyjności. O ile bowiem najważniejszym zadaniem na dziś jest ta pierwsza, o tyle w dalszej perspektywie bardziej liczy się ta ostatnia (mimo że tam, gdzie koszty badań wzrosły ze średnich 5% obrotu w 1970 r. do 8,2% w 1990 r. zaobserwowano, że czas istnienia produktów na rynku skurczył się od 11,65 lat w 1970 r. do 6,91 lat w 1990 r.). Tego rodzaju zadaniom nie można sprostać poprzez zwykłe oszczędne zarządzanie, wymagają one bowiem nowych strategii, w ostatecznym rozrachunku prowadzących do określenia kosztów. Zaprzeczeniem tej taktyki jest obraz „przetechnolo-

gizowanych” produktów niemieckich, w których w rezultacie bagatelizowania zakresu wydatków na badania techniczne, koszty trwale wzrosły z 39% do 48% obrotu środków inwestycyjnych w przemyśle w ostatnich 30 latach.

Istnieje wiele taktyk, mających na celu wyeliminowanie tego rodzaju problemów — poczynając od zwiększenia wydajności pracy, redukcji kosztów itp. skończywszy na strategiach wielkich firm, np. metodzie „produkcji na czas” (*just in time*). Oczywiście takie klasyczne podejścia są niezbędne w normalnym zarządzaniu przedsiębiorstwem, należy jednak sobie zdawać sprawę z ich ograniczonej skuteczności.

Wskaźnik skuteczności poszczególnych metod zarządzania w USA:

46%	redukcja kosztów
22%	zwiększenie efektywności pracy
19%	zwiększenie konkurencyjności
10%	maksymalne usatysfakcjonowanie klienta

Także w Niemczech przedsiębiorstwa używające tradycyjnych metod nie radzą sobie lepiej. Tylko jedna trzecia (i mniej niż jedna piąta firm zatrudniających mniej niż 200 pracowników) rozwinęła skuteczne strategie rynkowe.

Poszukiwanie wydajnych strategii

Głównym zadaniem strategicznym dzisiejszych czasów jest odpo-

wiedź na pytanie: na jakich rynkach może być użyty dany produkt lub usługa, a także, jakiej technologii produkcji oraz rozprowadzenia należy użyć? Już na pierwszy rzut oka widać zmiany zachodzące w technice zarządzania przedsiębiorstwami niemieckimi. Republika Federalna Niemiec zdobyła około 20% światowego handlu zaawansowanymi technologicznie produktami (głównie w dziedzinie mechaniki precyzyjnej i przemysłu chemicznego). Dla większości niemieckich przedsiębiorstw kluczem do sukcesu jest zaawansowanie technologiczne, jakość produktu i jego dostawy. Tylko niewielki procent producentów wskazuje na niską cenę, jako główną cechę określającą siłę ich produktu na rynku. Przez całe lata cena nie liczyła się, dziś jednak w dobie kryzysu ten aspekt zyskuje na ważności. Jakkolwiek zaawansowana byłaby technologia produkcji danego towaru, nie powinna ona przesłonić innych elementów składających się na jego konkurencyjność. Strategie przyszłości powinny łączyć różne cele w jednym planie:

- utrzymanie technologicznego przywództwa na rynku,
- uwzględnienie coraz krótszego żywotu najlepszych towarów na rynku,



● produkowanie po cenach umożliwiających nakładanie marży wystarczającej na pokrycie rozwiniętych badań, a jednocześnie umożliwiających konkurencję cenową.

Innowacje

Ifo-Institut przeprowadził badania dotyczące podejścia producentów niemieckich do zagadnienia innowacyjności. Dominującym według nich celem tej strategii jest utrzymanie obecnej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Jest to zdecydowanie zbyt mało. Innowacje powinny służyć przecież rozwijaniu działalności i zdobywaniu krajowych i zagranicznych rynków. Jeśli przedsiębiorstwo walczy tylko o utrzymanie status quo jest bardzo prawdopodobne, iż popadnie w głęboki kryzys strukturalny zaraz po wyjściu z recesji. Niemieccy przedsiębiorcy powinni więc bardziej skupić się na relacji z klientem.

Również, zanim firma rozpocznie produkcję nowego towaru, powinna sprawdzić prognozy co do rozwoju całej gałęzi przemysłu. Pieniądze za-inwestowane bowiem w gałąź ogarniętą zastojem, mogą, pomimo najlepszych nawet projektów, nie przynieść owoców.

Efektywna organizacja

Do sukcesu nie wystarczy jednak tylko dobry plan i innowacyjność. Potrzebna jest przede wszystkim wydajna organizacja. Najważniejsze wymagania w tej dziedzinie to:

- zorientowanie organizacji na rynek,
- struktura organizacyjna powinna być możliwie jak najbardziej spłaszczona, z krótkimi ścieżkami decyzyjnymi,
- organizacja ma stosować bodźce promujące jakość wykonania wyrobu,
- restrukturyzacja jako główny cel powinna postawić sobie redukcję kosztów i wzrost wydajności pracy.

W wielu z tych aspektów niemieckie przedsiębiorstwa sięgnęły dna. Ich sposób organizacji pracy nie

idzie w parze z najnowszymi trendami propagującymi płaskie struktury. Jak w swoim czasie Japończycy, tak teraz Niemcy wzięli się do stosowania nowych instrumentów zarządzania, jednak nie zrobili tego z równą swym poprzednikom szybkością. Efektem tego jest dzisiejszy stan przemysłu nie przygotowanego do zasadniczych zmian strukturalnych.

Lean Management

MIT ujawniła ostatnio, że w porównaniu z zachodnimi konkurentami japoński przemysł samochodowy potrzebuje:

- dwukrotnie mniej pracowników,
- połowę czasu potrzebnego Europejczykom na rozwój porównywalnego projektu,
- połowę przestrzeni produkcyjnej potrzebnej Europejczykom na rozwój porównywalnej działalności.

Lean Management – jako koncepcja – z pewnością może odegrać znaczącą rolę w analizowaniu struktur i ukazywaniu słabych punktów przedsiębiorstwa. Nie należy jednak z niego czynić zaklęcia mającego zapobiec wszelkim dolegliwościom. Nie da się go bowiem mechanicznie skopiować, musi być bowiem dopasowywany do poszczególnych przypadków, bez pośpiechu i paniki. Oczywiście realizacja poszczególnych założeń tego projektu będzie łatwiejsza w średniej wielkości przedsiębiorstwach, łatwiej z natury przystosowujących się do rynku. Najważniejsze jest tu jednak zaszczepienie przekonania, że w konkurencji na dzisiejszym rynku, nie można zbagatelizować japońskich możliwości błyskawicznej realizacji nowych pomysłów i to prowadzonej według ustalonego już z góry schematu – w spokoju i planowo. Właśnie to stanowi bowiem o sile przemysłu japońskiego – umiejętność szybkiego zaszczepiania nowej wiedzy.

Optimalizacja stosunku klienta i sprzedawcy

Niezwykle ważne jest także podniesienie poziomu obsługi klienta

bezpośrednio przed, jak i po nabyciu towaru. Jak wykazują badania rynku najlepszą szansę po temu dają firmy dostawcze na stałe związane z producentem. Niezależne firmy dostawcze bowiem dyktują ceny za pośrednictwo tak duże, iż korzystanie z ich usług staje się na dłuższą metę nieopłacalne. Poza tym dostawcy związani z producentem mają lepsze rozeznanie klienteli firmy oraz lepszy dostęp do specjalistów z danej dziedziny produkcji.

Podsumowanie

Media w ostatnim czasie skłaniały się ku ostrej krytyce przemysłu w RFN. Według niezależnych badań, ich opinii nie podzielają jednak zagraniczni inwestorzy. Jednakże zapewne potrzeba niemieckim przedsiębiorstwom nowego oddechu, świeżego konceptu. Taki właśnie jest *lean management* opierający się na kilku podstawowych zasadach:

- Zaplanuj uważnie swoją strategię; rób dobrze to, w czym jesteś dobry.
- Projekt i produkcja muszą być bardzo dynamiczne.
- Produkcja musi odpowiadać na potrzeby rynku.
- Należy stworzyć niezależne jednostki organizacyjne. Im są mniejsze, tym są żwawsze.
- Kładź więcej nacisku raczej na przywództwo, niż na zarządzanie.
- Preferuj raczej szybką akcję, niż drobiazgową planowanie.
- Preferuj raczej lepszą, niż większą produkcję.

Opr. Marek Wojnar



Dnia 11 marca br. minister przemysłu i handlu, Marek Pol przyjął w gmachu Ministerstwa delegację TNOiK w składzie:

Prezes ZG — dr Stanisław Rakowicz, Sekretarz Generalny ZG — mgr Włodzimierz Hausner i członek Głównej Komisji Rewizyjnej — mgr Andrzej Wiśniewski.

Przedstawiciele TNOiK zaprezentowali potencjał i możliwości Towarzystwa oraz propozycje współdziałania z Ministerstwem Przemysłu i Handlu.

Ze szczególnym zainteresowaniem Ministra spotkała się propozycja kształcenia/doskonalenia dyrektorów i ich licencjonowania. Minister poinformował naszą delegację o założeniach polityki przemysłowej i przewidywanych zmianach strukturalnych w przemyśle i przekształcaniach przedsiębiorstw państwowych.

Spotkanie to zapowiada nowy etap współpracy Towarzystwa z resortem przemysłu i handlu, która będzie wypełniona konkretnymi przedsięwzięciami.

Dnia 30 marca 1994 r. Zarząd Główny TNOiK — w ramach działalności społecznej — zorganizował III Ogólnopolską Konferencję na temat: „Programy kształcenia kierowników/menedżerów w Polsce”. Omówienie Konferencji znajdzie Państwo w następnym numerze.

Zielonogórski Oddział Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, przygotowując się do obchodów przypadającego w przyszłym roku jubileuszu 70-lecia działalności Towarzystwa, zainicjował konkurs prac magisterskich wśród absolwentów zielonogórskich uczelni, ale nie tylko.

Prace magisterskie zgłaszane do udziału w konkursie powinny dotyczyć następujących zakresów tematycznych:

- działalność Zielonogórskiego Oddziału TNOiK;
- zastosowanie nowoczesnych metod organizacji i zarządzania w gospodarce rynkowej.

Prace w 1 egzemplarzu wraz z recenzją promotora i recenzenta oraz krótką charakterystyką personalną przyjmowane będą do 30 czerwca 1995 roku. Rada Naukowa Oddziału w terminie do 30 września 1995 roku dokona oceny nadesłanych prac.

Najciekawsze w poszczególnych kategoriach zostaną nagrodzone. Nazwiska laureatów i promotorów prac zostaną opublikowane w środkach masowego przekazu.

Oddział Lubelski Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa w dniach 9-11 maja zorganizował 30. konferencję naukową z cyklu „*Postęp techniczno-organizacyjny i ekonomiczny w gospodarce materiałowej*”.

Jak się wydaje, trudno byłoby znaleźć w polskich warunkach drugi przykład realizowania, i to na zasadzie samofinansowania, nieprzerwanie przez 30 lat konferencji o mało atrakcyjnej tematyce racjonalizowania sfer zaopatrzenia, wykorzystania, zużycia i zbytu materiałów i towarów, jako środków produkcji. Na tym tle rodzi się więc generalne pytanie, znaczące dla działalności instytucji o charakterze społeczno-naukowym, jakie warunki muszą być spełnione, aby utrzymać przez tak długi okres zainteresowanie praktyków z przedsiębiorstw określoną problematyką i jak je materializować w postaci organizacji konferencji?

Realizowanie w tak długim okresie konferencji materiałowych było oparte na pomyślnym rozwiązaniu dwóch głównych problemów. Pierwszy problem to taki dobór tematyki konferencji, aby służyła praktycznie zmieniającym się oczekiwaniom przedsiębiorstw, tj. aby uwzględniała osiągnięcia światowe, wymogi modelu gospodarczego i nieuchronne potrzeby gospodarki narodowej. Drugi problem, to pozyskanie dla działalności konferencyjnej zaangażowanych, znakomicie merytorycznie przygotowanych naukowców oraz działaczy TNOiK.

W praktyce pierwszy problem (warunek powodzenia konferencji),

rozwiązano w ten sposób, że każdorazowo tytuł następnej konferencji i jej tematykę szczegółowo formułowano na podstawie następujących kryteriów:

- tematy zgłoszone przez uczestników poprzedniej konferencji;
- wymogi prawno-ekonomiczne aktualnie realizowanego lub projektowanego systemu funkcjonowania gospodarki narodowej;
- zagraniczne doświadczenia.

W latach 1965–1971 dominującą tematykę konferencji stanowiły problemy organizacyjne gospodarki materiałowej, w tym gospodarki zapasami, w dużych przedsiębiorstwach przemysłowych. W ogólnym zarysie chodziło o tworzenie rozwiązań strukturalnych i informacyjnych, w celu stymulowania oszczędniejszego zużycia i wykorzystania materiałów w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

W latach 1972–1980 tematyka konferencji, w głównej mierze, dotyczyła efektywności wykorzystania materiałów w przedsiębiorstwach i miała służyć potrzebom obniżenia materiałochłonności w gospodarce narodowej. Był to okres dynamicznego wzrostu dochodu narodowego, a jednocześnie przyspieszonego zapotrzebowania na surowce i materiały, które już w drugiej połowie tej dekady stworzyło widoczny hamulec rozwoju, w literaturze ekonomicznej określony jako bariera materiałowa.

W latach 1981–1989, kryzysowym okresie funkcjonowania polskiej gospodarki i jej etapowego reformowania, tematyka konferencji koncentrowała się przede wszystkim na zagadnieniach funkcjonowania systemu zaopatrzenia materiałowo-technicznego i jego dostosowywania do uwalniającego się od sztywnych dyrektyw planistycznych rynku surowców i materiałów. Jest to okres drastycznego ograniczania centralnego rozdzielnictwa materiałowo-kooperacyjnego, które właśnie powodowało zapotrzebowanie podmiotów gospodarczych na wiedzę o realizowaniu zaopatrzenia na podstawie handlowych umów cywilno-prawnych.

Lubelskie konferencje wychodziły więc naprzeciw takiemu zapotrzebo-

waniu podmiotów gospodarczych, realizując tematykę dotyczącą przystosowywania systemu zaopatrzenia i działalności służb zaopatrzenia przedsiębiorstw do poddawanej stopniowo pod kontrolę rynku polskiej gospodarki.

W latach 1990–1994, tj. w okresie realizacji gospodarki wolnorynkowej typu monetarystycznego, tematyka lubelskich konferencji dotyczy przede wszystkim problematyki (warunków) funkcjonowania komórek zaopatrzenia i sprzedaży samodzielnych podmiotów gospodarczych. Generalnie na konferencjach starano się wszechstronnie przedstawić praktyczne warunki funkcjonowania systemu zaopatrzenia i sprzedaży, których poznanie i wykorzystanie przez przedsiębiorstwa prowadzi do polepszenia ich sytuacji finansowej. Zacytuję tutaj tytuły kolejnych pięciu ostatnich konferencji:

● Problematyka zbytu i zaopatrzenia jednostek gospodarczych.

● Źródła osiągania zysku poprzez racjonalną organizację sprzedaży i zaopatrzenia materiałowego w przedsiębiorstwach.

● Wpływ zaopatrzenia i zbytu na sytuację finansową przedsiębiorstw.

● Realizacja sprzedaży i zaopatrzenia przy wykorzystaniu marketingu i nowoczesnych metod zarządzania.

● Realizacja zaopatrzenia i sprzedaży przez przedsiębiorstwa w warunkach lat 1994–1995.

Jak wynika z tematyki konferencji, w ostatnich pięciu latach, głównym ich celem było przystosowywanie służb zaopatrzenia i zbytu przedsiębiorstw do warunków gospodarki rynkowej, w celu uzyskiwania korzystnych wyników finansowych.

Organizatorami konferencji są naukowcy i praktycy zajmujący się tą lub pokrewną problematyką w codziennej pracy naukowo-zawodowej; są więc zainteresowani zarówno

w opracowaniu, weryfikacji, jak i wdrażaniu koncepcji służących rozwojowi teorii gospodarowania i potrzebom podmiotów gospodarczych.

Autor tej notki, jako główny organizator konferencji, chciałby wyrazić szczególne uznanie i podziękowanie prof. Cz. Skowronkowi, prof. T. Wojciechowskiemu i dr. St. Wesolowskiemu za wkład w dorobek merytoryczny konferencji oraz pierwszym współorganizatorom, kolegom z Sekcji Gospodarki Materiałowej Lubelskiego Oddziału TNOiK i Dyrektorowi Biura TNOiK za współuczestnictwo i pomoc w ich organizowaniu, zaś Zarządowi Lubelskiego Oddziału TNOiK za stworzenie warunków i dobrego klimatu wszystkim, którzy stworzyli ten cykl konferencji.

Doc. dr Adolf Zdzyłowski

Toruńska Szkoła Zarządzania

oferuje Państwu publikację

Przedsiębiorstwo w procesie transformacji rynkowej

Książka zawiera materiały związane z międzynarodową konferencją naukową, zorganizowaną w Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu w dniach 24-25 czerwca 1993 r. z okazji 25-lecia Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika. Zawiera ona referaty i komunikaty naukowe, streszczenie dyskusji oraz reasumpcję merytoryczną konferencji.

Merytorycznym kształtem konferencji sterował międzynarodowy komitet naukowy konferencji w składzie: Leszek Balcerowicz (Polska), Peter Friedrich (Niemcy), Jan Głuchowski (Polska), Peter Meyer-Dohm (Niemcy), Jean J. Obrecht (Francja), Władysław Radzikowski (Polska), Zdenk Souek (Czechy), Marek J. Stankiewicz (Polska), Stanisław Sudol – przewodniczący (Polska), Valery Szudra (Ukraina), Jerzy Tomala (Polska), Gunars Vaskis (Łotwa), Robin Ward (Anglia).

Układ materiałów odpowiada podziałowi konferencji na sesje naukowe, a mianowicie:

- Istota procesów transformacji ustrojowej i sterowanie nimi przez rząd
- Proces prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych
- Małe przedsiębiorstwa w procesie transformacji
- Postawy pracownicze w procesie transformacji
- Kadra kierownicza przedsiębiorstw w procesie transformacji
- Strategie przedsiębiorstw w okresie transformacji i czynniki na nie wpływające

Redakcja naukowa: Mirosław Haffer i Wojciech Kosiedowski

Publikacja stanowi istotny głos w dyskusji nad transformacją polskich przedsiębiorstw z gospodarki nakazowo-rozdzielczej do rynkowej.

Cena książki – 50 000, – zł

Zamówienia należy przysyłać pod adresem Toruńskiej Szkoły Zarządzania, dołączając kserokopię przelewu. Książkę wysyłamy również za zaliczeniem pocztowym.