

przeгляд

organizacji 6

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

97



- Cztery kierunki restrukturyzacji – rozmowa z mgr. inż. EDWARDEM STACHONIEM, prezesem zarządu, dyrektorem generalnym Zakładów Chemicznych „Police” SA 3
- P₂O₅ i ... bazyanty – rozmowa z mgr. inż. JANEM SOSNOWSKIM, zastępcą dyrektora ds. rozwoju w Zakładach Chemicznych „Police” SA 6

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Tworzenie walkowerem – Dariusz Teresiński 9

- Założenia ciągłości działania systemu teleinformatycznego na przykładzie Giełdy Papierów Wartościowych – Janusz Zawiła-Niedźwiecki 10
- *Joint ventures* – praktyczne porady (I) – Ewa Bojar 15

FINANSE

- Zarządzanie ryzykiem kapitałowym. Ocena ryzyka kapitałowego – Ewa Gołębiowska 19

PRZEKSZTAŁCENIA WŁASNOŚCIOWE

- Prywatyzacja – jakie rodzi opory? – Małgorzata Czerna 21

PŁACE, CZAS PRACY

- Przedmiot polityki płac – Zofia Sekuła 26
- Elastyczność w gospodarowaniu czasem pracy – Beata Skowron-Mielnik 30

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Praca zwana przywództwem (I) – „Harvard Business Review” – opr. Marek Wojnar 34

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY

- Polski Instytut Audytu Wewnętrzny – Stanisław Kałużny 38

KRONIKA TNOiK

- Aktywny do końca – wspomnienie o prof. Januszu Jamrodze – Bogdan Nogalski, Ryszard Rutka 39
- Polskie Forum Biznesu – Michał Zdziarski 40

Cztery kierunki restrukturyzacji

Rozmowa z mgr. inż. EDWARDEM STACHONIEM, prezesem zarządu, dyrektorem generalnym Zakładów Chemicznych „Police” SA

Jak przebiegała restrukturyzacja Zakładów Chemicznych „Police”?

Przekształcenie przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa nastąpiło w grudniu 1995 r. Jednak działania restrukturyzacyjne prowadzone były już wcześniej, co najmniej od 1994 roku. Kiedy wygrałem konkurs na dyrektora, miałem miesiąc czasu, żeby zapoznać się z sytuacją firmy, wytyczyć kierunki działania i uzyskać dla nich akceptację ówczesnego Ministerstwa Przemysłu i Handlu. Zgodnie z tymi założeniami określiliśmy cztery kierunki restrukturyzacji.

Pierwszym kierunkiem działania była restrukturyzacja organizacyjna. Z technologicznego punktu widzenia przedsiębiorstwo jest ściśle zintegrowane i nie można myśleć o jakimkolwiek jego podzieleniu na mniejsze, samodzielne części. Uwaga ta nie dotyczy natomiast zakładów obsługi: transportowej, remontowej, działu socjalnego itd. W związku z tym skupiliśmy się na wyodrębnianiu centrów zysku i kosztów w ścisłym procesie produkcji oraz na stworzeniu kilkunastu odrębnych podmiotów, które miały realizować zadania poprzednich wydziałów. Taka separacja miała nam ułatwić dokładne przyjrzenie się kosztom ich działania. Plan ten zakładał działania w perspektywie kilku lat i jest realizowany do dnia dzisiejszego. W tak dużym przedsiębiorstwie ani analizy, ani wynikającej z niej reformy nie da się przeprowadzić w tydzień. Trzy jednostki: ośrodki wczasowe, transport samochodowy i wydział mechaniczny są już właściwie przygotowane do podjęcia działań na własny rachunek. Zanim jednak do tego doszło, musieliśmy przeprowadzić szczegółowe analizy wykonalności takich planów, przede wszystkim pod kątem sprawnego realizowania zadań wynikających z produkcji, a także w aspekcie czysto ekonomicznym. Opracowaliśmy biznes-plany, szkoliliśmy i przekonywaliśmy pracowników. Zamknięcie tych projektów wymaga już tylko sporządzenia i podpisania odpowiednich umów. Docelowo jesteśmy zainteresowani posiadaniem jedynie mniejszościowych udziałów w tych spółkach, na razie jednak będziemy jedynymi ich udziałowcami, ponieważ tylko my jesteśmy w stanie zapewnić im środki potrzebne do rozpoczęcia samodzielnej działalności. W miarę zdobywania przez nie nowych klientów i poprawy kondycji finansowej, będziemy skłonni ograniczać swoje za-



angażowanie kapitałowe. Wydzielanie takie nie było praktycznie możliwe w strukturze przedsiębiorstwa państwowego i dopiero teraz możemy je przeprowadzić. Dodatkowym argumentem przeciwko wyodrębnianiu samodzielnych podmiotów z firmy przed jej komercjalizacją były rozwiązania prawne dotyczące przydziału akcji pracownikom: 15% akcji przysługuje bowiem tylko tym pracownikom, którzy byli zatrudnieni w firmie w chwili jej komercjalizacji, gdyby więc wcześniej wydzielić jakiś zakład, jego pracownicy nie dostaliby akcji Polic SA.

Restrukturyzacja techniczna polegała i polega na dopasowaniu procesów produkcyjnych do rachunku ekonomicznego, a więc zmniejszenie materiałości i energochłonności oraz zapewnieniu elastyczności w reagowaniu na zapotrzebowanie rynku. Osobną kwestią jest jakość – jesteśmy obecnie w trakcie przygotowań do zdobycia certyfikatu ISO 9002. Trzeba także zapobiegać dekapitalizacji – lata 90-93 były okresem oszczędzania praktycznie na wszystkim, teraz trzeba odrabiać powstałe wówczas zadłości i unowocześniać technologie tam, gdzie jest to technicznie wskazane i finansowo wykonalne. Ponieważ nasz zakład jest stosunkowo nowy, nie mamy problemów z całkowitą wymianą jakichś instalacji, niemniej jednak bieżące utrzymanie sprawności technicznej też wymaga znacznych nakładów.

Restrukturyzacja finansowa miała przede wszystkim za cel „oczyszczenie” finansów firmy z pozostawionych



stałości dawnego systemu. Inwestycja centralna „Police II” obejmowała zarówno obiekty produkcyjne, jak i kompletnie nie związane z zakładem, jak np. szpital, stadion, bloki mieszkalne, komenda policji itd. Oddzielenie długów związanych bezpośrednio z Policami II od inwestycji socjalno-infrastrukturalnych okazało się niewykonalne, stąd na koniec 1995 roku zadłużenie zakładu wynosiło ponad 60% wartości majątku i było całkowicie niespłacalne. Bez szybkiego oddłużenia firma musiałaby zbankrutować. Powstała zatem koncepcja wdrożenia bankowego postępowania ugodowego, które przeprowadził Pomorski Bank Kredytowy. Stopień redukcji zadłużenia wyniósł 95%, natomiast to, co zostało, jest rozłożone na 3 lata.

Czwarty kierunek to komercjalizacja połączona z prywatyzacją. Komercjalizacja była jednym z warunków zawarcia ugody, pozwalała też uwolnić się od zarządu komisarycznego, który wielu osobom kojarzy się z syndykiem masy upadłościowej. Rok 1996 poświęciliśmy na opracowywanie rozmaitych wariantów prywatyzacji. Z rozważań tych wynika, że raczej mało prawdopodobne jest wejście do firmy inwestora strategicznego, ponieważ skala finansowa takiego przedsięwzięcia byłaby zapewne zbyt duża. W związku z tym przychyłamy się do koncepcji kilku inwestorów bądź to czysto finansowych, bądź związanych z branżą, tzn. odbiorców i kooperantów. Pewien punkt odniesienia dla naszych planów stanowi także program rządowy pod nazwą „Ciężka Synteza Chemiczna”, który określa prognozowane kierunki rozwoju tego sektora.

Czy związek z inwestorami finansowymi w kluczowym poszukiwaniu partnerów, którzy oprócz, bądź zamiast, kapitału wnieśliby także nowe technologie?

Dotychczas zakład rozwijał się dzięki własnym rozwiązaniom technicznym i licencjom. Nie wykluczamy jednak, że w przyszłości poszukamy innych sposobów dostępu do nowych technologii. Kłopot w tym, że nasz sektor jest dość dokładnie spenetrowany pod tym względem i dobrze wiadomo, kto dysponuje jaką technologią i jaka jest jego skłonność do współpracy w tej mierze.

Jakiego rzędu kwoty wchodziłyby w grę w przypadku inwestorów finansowych?

Wartość aktywów netto firmy to 1200 mln zł, z czego 600 mln stanowi kapitał akcyjny. Jesteśmy przygotowani na różne warianty, takie jak podniesienie kapitału lub sprzedaż wybranym inwestorom akcji będących obecnie w posiadaniu Skarbu Państwa. Docelowym rozwiązaniem jest oczywiście rynek publiczny, ale sama prywatyzacja musi się

dokonać wcześniej, zresztą dzisiejsza giełda mogłaby mieć trudności z zaabsorbowaniem tak dużej firmy.

Jak układają się stosunki z załogą – jeżdżąc po terenie zakładu widzieliśmy raptem kilkanaście osób?

Zatrudnienie w chwili obecnej wynosi ok. 4600 osób. Pracujemy w systemie trzyzmianowym, czterobrygadowym, a więc jednocześnie przebywa w firmie około 1000 osób, z czego większość pracuje w pomieszczeniach zamkniętych – wewnątrz instalacji i oczywiście w biurówcu. Zakład jest stosunkowo nowoczesny, toteż większość prac polega na obsłudze urządzeń, automatyki i nadzorowaniu procesów. Prace czysto fizyczne wykonywane są jedynie w ciągach związanych z transportem materiałów – czy to surowców, czy nawozów – w stanie sypkim, gdzie czasem dochodzi do zapchania jakiegoś odcinka i trzeba to ręcznie udrażniać. Warunki pracy nie są szczególnie uciążliwe, a na dodatek firma jest głównym pracodawcą w tym regionie, a więc, mimo iż mamy sześć związków zawodowych, współpraca układa się dość harmonijnie. Wszyscy mają świadomość, że ewentualne kłopoty fabryki, oznaczałyby kłopoty dla całego miasta i regionu, zresztą płace są niezłe, co zmniejsza pole konfliktów. Średni okres związania z zakładem wynosi 15 lat i jest to wartość optymalna z punktu widzenia firmy.

A w jaki sposób Pan trafił do Polic?

Jestem z wykształcenia inżynierem mechanikiem. Przez dwanaście lat, bezpośrednio po studiach, pracowałem w Wiskordzie, a potem wyciągałem z kłopotów inną firmę szczecińską – spoza branży chemicznej. Kiedy więc pojawiło się ogłoszenie o konkursie na dyrektora w Policach, postanowiłem spróbować swoich sił i wrócić do chemii. W Wiskordzie dano mi szansę zdobycia dość gruntownego wykształcenia w dziedzinie zarządzania, co bardzo mi się w życiu przydało. Nabrałem tam też doświadczenia w prowadzeniu samodzielnej działalności menedżerskiej, bo już w dwa lata po studiach pozwolono mi prowadzić jeden z największych wydziałów produkcyjnych. Odbywało się to pod nadzorem – bardzo jednak dyskretnym – starszych kolegów, przy których bardzo wiele się nauczyłem, szczególnie dzięki temu, że pozwolili mi samodzielnie rozwiązywać problemy. W tym czasie skończyłem studia podyplomowe z dziedziny zarządzania przedsiębiorstwem, rozmaite kursy związane z funkcjonowaniem rad nadzorczych, zagadnieniami finansowymi, procedurami inwestycyjnymi itd.

Czy po objęciu funkcji dyrektora Polic dokonał Pan dużych zmian kadrowych?

Jestem zwolennikiem wykorzystywania wiedzy, którą mają ludzie pracujący w danym miejscu od lat – nikt, tak jak oni, nie zna tej firmy, a nowi pracownicy musieliby poświęcić długie lata na nauczenie się jej specyfiki. Dlatego podnoszenie kwalifikacji tych ludzi w dziedzinach, w których nie mieli szansy zdobyć dotychczas doświadczenia, jest najpewniejszą drogą do osiągnięcia sukcesu – i tak też się stało. Jestem też zdecydowanym zwolennikiem delegowania uprawnień w dół – żaden menedżer nie jest w stanie kontrolować całej firmy i im mniej się zajmuje ogarnianiem całości – tym lepiej.

Oczywiście tego typu zasad nie da się stosować w sposób bezwyjątkowy. Zaraz po przyjeździe do firmy musiałem dokonać niezbędnych zmian kadrowych – z oceny sytuacji firmy wynikało bowiem, że to będzie najszybsza droga uzdrowienia tych dziedzin. Później już nie robiłem żadnych rewolucji kadrowych.

Jak się Panu współpracuje z bankami?

Wspaniale. Mamy w firmie bezpośrednie połączenie z trzema bankami, z którymi współpracujemy na stałe, więc sprawy bieżące – lokaty weekendowe czy nawet *over-night* – realizujemy nie ruszając się z biura. Oferta, zarówno kredytowa, jak i dotycząca lokat, jest bez zarzutu. Nie ma się jednak czemu dziwić. Miesięczne obroty Polic to ok. 100 mln zł, co sprawia, że jesteśmy klientem, o którego warto dbać – i ja odczuwam i doceniam tę dbałość. W każdym z tych banków naszymi sprawami zajmują się osobne komórki, znające nasze potrzeby, więc nie tracimy czasu na wyjaśnianie po raz kolejny, o co nam chodzi. Dyskusje na temat warunków finansowych też są zazwyczaj bardzo krótkie, bo jeśli nie odpowiada nam oprocentowanie w jednym z banków, przełączamy się do drugiego lub trzeciego – wolny rynek naprawdę działa i ma mnóstwo zalet.

W jaki sposób zorganizowany jest marketing?

Trzy lata temu, po niedobrych doświadczeniach z początku lat 90., kiedy to próbowaliśmy tworzyć własną firmę, mającą zajmować się dystrybucją, zdecydowaliśmy się na system dealerski. Obecnie dysponujemy siecią ok. 1200 dealerów, którzy operują w całym kraju. Sieć ta jest wystarczająco gęsta, więc teraz skupiamy się na odpowiednim uatrakcyjnieniu oferty, zarówno naszej w stosunku do dealerów, jak i ich wobec klientów detalicznych. Budujemy trwałe związki z tymi dealerami i mamy na-

dzieję, że oni także wiążą swoją przyszłość z naszą firmą.

Jak odbywa się handel na rynkach zagranicznych?

Obrót nawozami zdominowany jest przez kilku pośredników, którzy doskonale znają siebie nawzajem, i producentów, a także nam są dobrze znani. Większość z nich działa na tym rynku o wiele dłużej od nas, ponieważ nasze zainteresowanie eksportem wymusiła dopiero transformacja gospodarki – poprzednio eksport był niemal zakazany. Wśród partnerów, którzy się tak dobrze znają, a jednocześnie są na siebie skazani, współpraca rozwija się harmonijnie i bez większych problemów. W sytuacji, kiedy eksport odbywa się niemal wyłącznie drogą morską, mamy do czynienia z dużymi odbiorcami i jedynym naszym zmartwieniem jest uzyskanie dobrych warunków finansowych, bo partnerzy są wiarygodni i sami zajmują się dalszą dystrybucją.

Co jest głównym składnikiem kosztów?

Ponad 70% to surowce i media – płace i inne składniki są mniej istotne. Dlatego też nie ma specjalnych możliwości wykorzystania ewentualnej przewagi taniej siły roboczej (w naszym przypadku nie tak zresztą taniej, bo opłacanej – jak na stosunki krajowe – dość dobrze). Kupujemy surowce na rynkach światowych, dodajemy do tego technologię na niezłym światowym poziomie, a oferujemy produkt o przyzwoitej jakości i w dość dobrej cenie – żadnych fajerwerków, ale radzimy sobie dobrze i coraz lepiej.

Jaki jest obecnie poziom krajowego zapotrzebowania na nawozy?

O popycie można mówić na różne sposoby, ale najlepiej mierzyć go poziomem zużycia NPK na hektar. Obecnie jest to ok. 70–90 kg – w zależności od szacunków. W stosunku do 180 kg w 1989 roku, spadek jest ogromny; w stosunku do 64 kg w 1993 r. wzrost też jest niemały. Liczymy się jednak z tym, że zapotrzebowanie krajowe nie będzie rosło zbyt szybko, w związku z czym musimy sobie poszukać innych miejsc na rynku chemii ciężkiej. Mamy kilka pomysłów w tej dziedzinie, ale pochwalić się nimi będziemy mogli dopiero wtedy, kiedy przybiorą postać konkretnych linii technologicznych i strategii marketingowych.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

P₂O₅ i ... bazyanty

Rozmowa z mgr. inż. JANEM SOSNOWSKIM, zastępcą dyrektora ds. rozwoju w Zakładach Chemicznych „Police” SA

Jaka jest historia Zakładów Chemicznych „Police”?

Zgodnie z „Programem wyżywienia narodu”, przyjętym w 1964 r. przez IV zjazd PZPR, nawożenie gleby w Polsce miało w krótkim czasie osiągnąć poziom 200 kg NPK/ha, wobec ówczesnych 64 kg. Jednym ze sposobów realizacji tego celu była decyzja rządowa o budowie kompleksu nawozowego – Zakładów Chemicznych „Police”. Podstawowym celem firmy jest produkcja na potrzeby rolnictwa wysokiej jakości nawozów mineralnych: dwu-, trój-, cztero-, a nawet pięcioskładnikowych. Budowę rozpoczęto w 1965 r. i w trzy lata później uruchomiono pierwszy z sześciu ciągów technologicznych – instalację do produkcji kwasu siarkowego. Od tego czasu liczy się historia produkcyjna ZCh „Police”. Do 1974 r. zakończono budowę i uruchomiono pozostałe inwestycje produkcyjne. W rezultacie, moc produkcyjna firmy przedstawiała się następująco:

| | |
|----------------------------------|--|
| H ₂ SO ₄ | 1 200 000 t/rok |
| H ₃ PO ₄ | 330 000 t P ₂ O ₅ /rok |
| nawóz NP | 470 000 t/rok |
| nawóz NPK | 450 000 t/rok |
| Na ₂ SiF ₆ | 3 000 t/rok |

W tym okresie, w związku z podjętymi decyzjami rządowymi o rozwoju gospodarki narodowej, a zwłaszcza przemysłu motoryzacyjnego, postanowiono wybudować w kraju wytwórnię bieli tytanowej (pigmentów tytanowych). Instalację tę (na licencji niemieckiej firmy Kronos-Tytan) zlokalizowano właśnie w ZCh „Police”, wzbogacając tym samym gamę produktów gotowych. Biel tytanowa znajduje zastosowanie w produkcji farb, lakierów, papieru, tworzyw sztucznych itp. Zakład uruchomiono w 1978 r.

Na mocy kolejnych decyzji rządowych, konsekwentnie realizujących „Program wyżywienia narodu”, w 1976 r. podjęto decyzję o budowie kolejnej wytwórni nawozów i instalacji z nią związanych, także lokalizując je w ZCh „Police”. W ramach „Programu azotowo-fosforowego” uruchomiono nowe moce produkcyjne:

| | |
|--------------------------------|--|
| H ₂ SO ₄ | 500 000 t/rok |
| NH ₃ | 330 000 t/rok |
| H ₃ PO ₄ | 140 000 t P ₂ O ₅ /rok |
| mocznik | 400 000 t/rok |

Pełną realizację tej inwestycji zakończono w 1992 r.

W produkcji zastosowano procesy technologiczne oparte na rodzimej myśli technicznej (wytwórnie H₂SO₄ i H₃PO₄) oraz licencje pozyskiwane od czoł-

wych firm światowych (Haldor-Topsoe, Stamicarbon itp.). Rezultatem tego jest wysoki stopień wykorzystania surowców, np.: siarki – 99,7% i P₂O₅ – 95%. Dzięki temu spełniamy europejskie i krajowe normy emisji SO₂ z instalacji kwasu siarkowego.

W celu uzyskania pełnej swobody w dysponowaniu amoniakiem zbudowano stokaż amoniaku (zbiorniki ciśnieniowe i zbiornik bezciśnieniowy), który w połączeniu z drogą morską pozwala na eksport lub import amoniaku, w zależności od potrzeb.

Umiejscowienie w fabryce nawozów ciągu technologicznego do produkcji pigmentów tytanowych wynika stąd, że do jego wytwarzania konieczny jest kwas siarkowy o wysokiej czystości, którego mamy pod dostatkiem. Jednocześnie możliwe jest zagospodarowanie odpadu, jakim jest pohydrolityczny kwas siarkowy. Jest to jedyna instalacja w Europie, która wytwarza biel tytanową metodą siarczanową, w procesie bezodpadowym. Pozostały w procesie produkcyjnym rozcieńczony kwas siarkowy pohydrolityczny wykorzystujemy do produkcji kwasu fosforowego i nawozów mineralnych. Z drugiego odpadu, jakim jest siarczan żelazawy siedmiowodny, wytwarzamy pigmenty żelazawe. Jest to zgodne z ogólnoswiatową tendencją do odchodzenia od barwników organicznych oraz nieorganicznych, zawierających metale ciężkie, szczególnie rtęć, ołów, chrom i kadm. Dodatkowo, wspólnie ze szwedzką firmą Kemira-Kemi AB oraz Narodowym Funduszem Ochrony Środowiska powołaliśmy firmę „Kemipol”, która z tego odpadu wytwarza środki do uzdatniania wody i ścieków – dzięki temu nie tylko nie przybywa nam odpadów na składowiskach, ale od ponad dwóch lat pozyskujemy odpady ze składowiska.

Warto wspomnieć również i o tym, że dzięki zastosowaniu szczególnej organizacji produkcji i rozwiązań technologicznych pomagamy KGHM Polska Miedź w zagospodarowywaniu hutniczego kwasu siarkowego.

Z głównych instalacji Polic I należy wymienić jeszcze dwie elektrociepłownie (EC-I i EC-II), Zakład Wodny, przygotowujący różne rodzaje wód dla potrzeb technologicznych oraz Zakład Ochrony Środowiska z instalacją oczyszczalni ścieków. W Zakładzie Energetycznym problemem jest dotrzymanie norm europejskich w zakresie emisji tlenu azotu. W 1997 r. rozpoczęliśmy program inwestycyjny mający na celu rozwiązanie tego problemu. Oczyszczalnia ścieków sprawia, że woda odprowadzana przez nas do Odry jest czystsza od pobiera-

nej. Stawy retencyjne o powierzchni łącznie 70 ha i lasy wokół fabryki dowodzą, że kojarzenie zakładu chemicznego z księżycowym krajobrazem w naszym przypadku jest całkowicie nieuzasadnione. Na terenie naszej fabryki i w okolicznych lasach można spotkać sarny, zające, kaczki, łabędzie i bażanty...

Potwierdzam: dwa bażanty uciekły nam spod nóg na grobli stawu retencyjnego. A dlaczego fabrykę nawozów, używanych w całym kraju, zbudowano tak daleko od centrum?

Położenie to wynika głównie z konieczności dostarczenia do zakładu masowych surowców, dla których najtańszym sposobem transportu jest transport morski. Police posiadają własny port morski – choć usytuowany nad Odrą – i pod względem przeładunków (prawie wyłącznie na nasze potrzeby) jest to trzeci port w kraju. Mamy także port barkowy przystosowany do przyjmowania statków o ładowności 2800 ton. Pewnym problemem jest tylko transport kolejowy, ponieważ jedyna linia kolejowa łącząca Police z krajem przebiega przez centrum Szczecina.

Police są o tyle nietypowym zakładem, że nie mają kooperantów. Surowce (poza siarką, która transportowana jest koleją) przychodzą do nas drogą morską, a z fabryki wyjeżdża gotowy produkt. Proces produkcyjny nie wytwarza praktycznie żadnych odpadów poza fosfogipsem, powstającym przy produkcji kwasu fosforowego. Jego wykorzystanie w budownictwie nie ma uzasadnienia ekonomicznego, bo mamy w Polsce ogromne złoża gipsu naturalnego. Dlatego dopóki ktoś nie opracuje taniej metody jego utylizacji, będziemy musieli nadal składować go na wysypisku zwanym „białą górą”.

Czy produkcja gotowych nawozów wieloskładnikowych ma uzasadnienie ekonomiczne? Czy nie lepiej, żeby lokalne mieszalnie przygotowywały na miejscu nawóz o składzie odpowiadającym danej glebie i uprawom?

Obecnie praktycznie nie produkuje się na świecie fosforowych nawozów jednoskładnikowych (poza superfosfatem potrójnym). ZCh „Police” są zakładem na tyle nowoczesnym, że produkują wyłącznie nawozy granulowane, a nie pyliste. Każda granulka zawiera więc wszystkie potrzebne składniki, w odpowiednich proporcjach. W tej chwili produkujemy jedenaście nawozów kompleksowych o zróżnicowanym składzie, a możemy produkować ich ponad 30. Opracowany przez nas i proponowany polskim rolnikom system nawożenia uwzględnia wszystkie spotykane w Polsce gleby i wszystkie rośliny, które można u nas uprawiać.

Eksperymentalnie stosuje się na świecie, szczególnie w USA, rozwiązania inne, np. dostarcza się roślinom bezpośrednio kwas fosforowy i amoniak, a odpowiednie reakcje zachodzą w glebie. Pozwala to uniknąć nakładów energetycznych na granulowanie i suszenie, ale wymaga bardzo skomplikowanej maszynarii aplikującej roślinom oba składniki. W polskich warunkach do takiego rozwiązania nie jesteśmy przygotowani.

Jakie są obecnie tendencje w produkcji nawozów?

Na pewno odchodzi się od nawozów jednoskładnikowych i pylistych na rzecz granulowanych. Powłoki granulek mają za zadanie nie tylko chronić je przed sklejeniem, ale i odpowiednio dozować przenikanie składników do gleby. Nie istnieje natomiast – w dającej się pomyśleć przyszłości – perspektywa całkowitej rezygnacji z nawożenia. Rolnictwo ekologiczne, gdyby miało być całkowicie naturalne, szybko wyjałowiłoby gleby, zatem przy intensywnej uprawie konieczne jest dostarczenie roślinom azotu, fosforu i potasu, a także magnezu. Z pierwiastków mniej oczywistych wymienilibym żelazo, miedź, siarkę i bor. Jest zresztą pewnym paradoksem, że nawozy zawierające domieszki miedzi, skądinąd bardzo potrzebnej w niektórych uprawach, okazały się za drogie dla polskich rolników – mimo że mamy własną miedź.

Bez sensownego nawożenia nie ma co marzyć o wyżywieniu kilku miliardów ludzi w skali całego globu. Natomiast nawozy naturalne (organiczne), szczególnie gnojowica i kurzy pomiot, stanowią problem ekologiczny, zwłaszcza w krajach o intensywnej produkcji zwierzęcej, jak Dania, Holandia czy Belgia.

Jakie realne zagrożenia niesie ze sobą używanie nawozów sztucznych?

Obecnie mówi się raczej o nawozach mineralnych niż „sztucznych”, ponieważ są to związki chemiczne o bardzo prostej budowie, powszechnie występujące w przyrodzie. Zagrożenie niesie ze sobą nieodpowiednie dawkowanie, a co za tym idzie – możliwość wypłukiwania nie wykorzystanych przez rośliny składników, które następnie trafiają do wód gruntowych i do rzek. To niebezpieczeństwo jest mniejsze w przypadku nawozów o obniżonej szybkości działania, a do takich należą nasze produkty. Źródłem zagrożeń ekologicznych jest także nieodpowiednie składowanie: nawozy trzymane na polu, często przez wiele miesięcy, mogą dyfundować do gleby i wtedy stężenie niektórych składników może być niebezpieczne, jednak na to my, jako producent, nie możemy nic poradzić.

W Polsce nie ma obecnie istotnego zagrożenia przenawożeniem gleb. W niektórych regionach może występować przeazotowanie, ale niekoniecznie z powodu poziomu nawożenia – wystarczy przez kilka lat z rzędu uprawiać koniczynę, żeby nasycenie azotem stało się zbyt wysokie. Trzeba też pamiętać, że po 180 kg NPK/ha w 1989 r. zużycie nawozów obniżyło się w ciągu trzech lat do poziomu sprzed powstania naszego zakładu – 64 kg. Złożył się na to brak dotacji dla odbiorców, upadek PGR-ów, i totalna pauperyzacja rolnictwa.

Jak firma przetrwała te ciężkie czasy?

Sytuacja była rzeczywiście niewesoła: straciliśmy partnera, jakim była centrala „Agrochem”, poprzednio odbierająca niemal całą naszą produkcję, musieliśmy zbudować własną sieć dystrybucji, hurtowi odbiorcy (PGR-y, SKR-y i spółdzielnie produkcyjne) w większości przestali istnieć, pojawiło się zjawisko sezonowości popytu, którego do 1989 roku w ogóle nie było – odbiór nawozów był równomierny przez cały rok i ciągle było ich za mało. Poprzednio były też centralnie ustalane limity eksportowe, stąd nasza pozycja jako eksportera była dość słaba. Lata 1989–91 należy określić jako okres załamania krajowego systemu nawożenia, a w ślad za tym i produkcji nawozowej. Nierytmiczny odbiór produkcji w naszej sytuacji (zatrzymanie i uruchomienie zakładu trwa około dwóch tygodni) powodował okreś-

lone, niekorzystne następstwa ekonomiczno-finansowe.

Do 1994 roku było naprawdę bardzo ciężko – chwilami nie starczało pieniędzy na bieżące funkcjonowanie zakładu. Przez pierwsze cztery lata transformacji musieliśmy zbudować własną sieć dystrybucji, znaleźć sobie miejsce na rynku światowym (obecnie 50% produkcji stanowi eksport) i uporać się z kłopotami finansowymi, bo kosztami nie rozliczonej inwestycji centralnej, jaką były Police II (Program azotowo-fosforowy), obciążono zakład, który projektowany, budowany i finansowany był w zupełnie innych warunkach.

Czy można uciec od sezonowości w popycie na nawozy?

Jednym z wyjść jest eksport – codziennie gdzieś na świecie ktoś potrzebuje nawozów, trzeba tylko przekonać go, żeby kupił je od nas, a nie od Norwegów (Norsk-Hydra), Niemców (BASF), Finów (Kemira) czy Rosjan. Poza tym dywersyfikujemy produkcję: sprzedajemy pigmenty, fosforany paszowe, przymierzamy się też do innych produktów, na które zbyt jest przez cały rok. W tak dużej fabryce można ich wyprodukować całkiem sporą gamę.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

oferuje seminaria, szkolenia, warsztaty i doradztwo

w zakresie: – **controlling**

– **marketing**

– **zarządzanie jakością**

– **finanse**

– **zarządzanie personelem**

– **psychologia zarządzania**

– **logistyka**

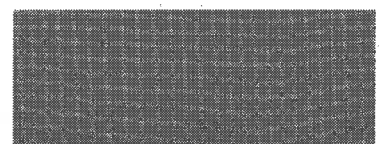
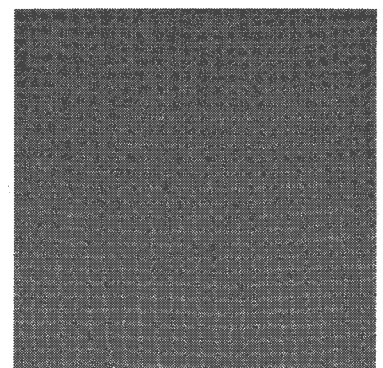
– **gry strategiczne**

Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego

80-237 Gdańsk, ul. Uphagena 27

tel. (0-58) c. 41-02-22; 46-12-29; s. 41-90-79; fax. 41-13-85

e-mail: oditk @ gdańsk. cnt. pl



Dariusz Teresiński

Tworzenie walkowerem

Ustanowienie przez prezydenta Jelcyna święta języka rosyjskiego (w rocznicę urodzin Puszkina) kolejnym paradoksem przypomina o tym, że zjawisko dominacji kulturowej nie odeszło w przeszłość z końcem kolonializmu. Kultura rosyjska, która przez większość XX wieku administracyjnie implantowana była na 1/5 globu, teraz jest w defensywie. Jak na dobrego cara przystało, Jelcyn powołał więc odpowiednią radę, zapowiedział kolejny dzień wolny od pracy i wyzłościł się na Amerykę, przeciwstawiając jej dwa tysiące lat historii Rosji. Podobnie kabaretowy charakter nosi wielka akcja antykorupcyjna, która jest klinicznym przykładem „zamawiania” (bo już nawet nie leczenia) skutków zamiast przyczyn. W kraju, gdzie wolny rynek nie istniał nigdy i przez nikogo (poza garstką marzycieli) nie był pożądanym – złapano oto aferzystę – niecnego doradcę, który za pomoc w zorganizowaniu koncertu rockowego wziąć miał tapówkę o wartości lepiej wyposażonego poloneza. Większej sumy domaga się kierownik archiwum w Kamieńcu Podolskim za pozwolenie skopiowania XIX-wiecznych dokumentów wywodowych polskiej szlachty. Z faktu, że coś jest absurdalne nie wynika jednak, że to coś nie będzie działać – Rosja jest krajem dużym i „niepojętym dla rozumu”, więc być może z akcji antykorupcyjnej z czasem wyłonią się działania zmierzające do deregulacji i deetatyzacji. Pociuszające jest natomiast to, że granicząc z Rosją można dziś o niej pisać bez strachu, choć strach pomyśleć, że jest to odwaga na wyrost.

Bojąc się czy nie – można też obserwować poczynania Borysa Jelcyna na niwie czystości języka z punktu widzenia ogólnych procesów zachodzących w kulturze światowej, a fakt dominacji kultury i języka amerykańskiego jest niesporny. Wprowadzenie kar za używanie amerykanizmów będzie oczywiście nieskuteczne i może tylko pogłębić chaos komunikacyjny, natomiast na promocję własnych rozwiązań nie mają pieniędzy nie tylko Rosjanie – dość zajrzeć do dowolnej niemieckiej gazety, żeby zobaczyć, ile jest angielszczyzny w języku niemieckim, którego chlubą było swego czasu to, że miał niemal na wszystkie rodzime terminy odpowiadające powszechnie przyjętym łacińsko- lub grekopochoдным. Własne rozwiązania – jeśli mają być skuteczne – nie mogą być gorsze od importowanych, a w przypadku języków fleksyjnych, jak polski czy rosyjski, ukucie terminu odpowiadającego np. „Wash&Go” jest praktycznie niewykonalne. Na tym jednak nie koniec problemów. Słowa angielskie są zazwyczaj krótsze od naszych, a więc pozwalają na łatwe tworzenie zbitek i neologizmów (kariera końcówki „-gate” w znaczeniu „afera”). W Polsce tymczasem, gdzie 90% obywateli mówi „tą rękę”, pozostałe 10% nie może się zgodzić co do tego, jak pisać „biznes-plan”.

Nierozwiązywalne problemy reklamowe („McNuggets w McDonald’s”) to tylko najbardziej widoczny, ale nie jedyny przejaw nieprzystawalności językowej Polski do Ameryki, a więc – w coraz większym stopniu – do współczesnego świata. W każdej praktycznie dziedzinie życia pojawiają się zjawiska i terminy, których polszczyzna nie potrafi opisać w sposób jednoznaczny i funkcjonalny, podczas gdy nazwy angielskie, choćby i trudne do wymówienia, są już gotowe. Im szybsze zmiany, tym większa bezradność. W informatyce powszechnego użytku (bo o zawodowcach nie ma w ogóle co wspominać) pojawiły się przed kilku laty wersje „lokalizowane” a więc nie tylko z przetłumaczonym na polski interfejsem użytkownika, ale także uwzględniające specyfikę zapisów matematycznych, daty itd. – tak jak je sobie mały John wyobraża. Skutek jest np. taki, że po naciśnięciu kropki na klawiaturze numerycznej (keypad) na ekranie pojawia się przecinek – w Polsce, faktycznie, dziesiętny, ale przez większość pochodzących z Ameryki programów interpretowany jako separator tysięcy.

Tłumaczenie terminów informatycznych także pozostawia wiele do życzenia – tym więcej, że przez ładnych kilka lat korzystano w Polsce z oprogramowania pirackiego, oczywiście wersji oryginalnej, przez co wytworzył się wśród użytkowników volapük, zawierający angielskie słowa z polskimi, pozwalającymi je odmieniać, końcówkami. Tłumacze całkowicie zignorowali jednak ten żywy język, tworząc dziwolągi w postaci „zachowaj” (save, zapisz, „zasejuj”).

Do słów szczególnie ciekawych, nie tylko ze względu na kłopoty z tłumaczeniem, należy default, co oznacza niestawienie się, walkower lub niezaplacenie raty. W większości programów „defaultowe” (domyślne, standardowe) wartości rozmaitych parametrów ustawiane są podczas instalacji i utrudniają bądź ułatwiają życie użytkownikom nieświadomym możliwości ich zmiany. W programach wyposażonych w procedury automatyzujące pracę takie ustawienia potrafią doprowadzić człowieka do rozpaczki, kiedy próbuje np. ponumerować paragrafy w umowie, a tu nagle defaultowo skonfigurowana numeracja wybija się na samodzielność.

Default oznacza kolejny krok na drodze do uwolnienia człowieka od czynności powtarzalnych. Już obecnie jednak średnio zorientowany użytkownik jest bezradny wobec pytań, jakie zadaje mu instalowany program, jeśli wybierze opcję inną niż standardowa. Wybór taki nie jest na szczęście decydującym na całe życie, ani nawet na cztery czy pięć lat. W programach można zmieniać wartości defaultowe w każdej chwili – wymaga to jednak zastanowienia. A może lepiej powołać radę, która odpowiednio ustawi nam parametry?

Janusz Zawiła-Niedźwiecki

Założenia ciągłości działania systemu teleinformatycznego na przykładzie Giełdy Papierów Wartościowych

Ciągłość działania

Problem ciągłości działania nabiera dużej ostrości w przypadku instytucji publicznych – takich, które w sposób bezpośredni i bardzo widoczny służą szerokiemu ogółowi, a zwłaszcza gdy geograficzny zakres obsługujących je systemów informatycznych znacząco wykracza poza właściwą siedzibę lub teren działania. Okresowa niesprawność tych instytucji rzutuje na interesy korzystających z ich usług obywateli i podmiotów, a przy tym odbywa się to na oczach wszystkich, gdyż przyciąga uwagę mediów, co nagłaśnia zaistniałe problemy. W ostatnich latach dodatkowo, a dramatyczny często wpływ mają zakłócenia zamierzone o charakterze „ataku zewnętrznego” na stabilną i tradycyjną strukturę lub praktykę działania takich instytucji. Natura tych ataków jest bardzo różnaita, podobnie jak różnorodni są sprawcy, od informatycznych *hackerów* po brutalnych terrorystów.

Scenariusze zagrożeń

Zapewnianie ciągłości działania, to przewidywanie potencjalnych scenariuszy zagrożeń oraz projektowanie rozwiązań zapobiegających tym zagrożeniom, a osobno rozwiązań służących jak najszybszemu usuwaniu skutków zagrożeń zmaterializowanych. W dzisiejszym, zdominowanym przez technikę świecie, sprawą bardzo ważną jest obrona przed pokusą rozpatrywania tego problemu w kategoriach czysto inżynierskich i pokusą tworzenia rozwiązań odpornych na zagrożenia, dzięki zwielokrotnianiu rozwiązań podstawowych na wzór systemów obrony przeciwlotniczej czy programów sterowania lotami kosmicznymi. Rozwiązania wyrafinowane są niebywale kosztowne, a mimo to nadal nie w pełni skuteczne, są więc zasadne jedynie tam, gdzie w jakimś sensie idzie o życie ludzkie. W szeroko rozumianej praktyce gospodarczej podejście do problemu ciągłości działania musi być nacechowane racjonalnością, a więc przede wszystkim obliczone na zapewnienie równowagi pomiędzy oczekiwaniem stopniem pewności zachowania ciągłości działania, a kosztami jego uzyskania. W krańcowej sytuacji bowiem może rozsądniej jest zagrożenie przeczekać, np. mgłę poranną w przypadku firmy transportowej. Przejście na szerszą płaszczyznę, niż tylko inżynierską, postrzegania problemu ciągłości działania pozwala sięgnąć po rozwiązania także z innych dziedzin, np. prawne.

Zagadnienie ciągłości działania należy niewątpliwie do jednego z najważniejszych i najtrudniejszych problemów oraz zadań rozwinętych i publicznych, w znaczeniu tego pojęcia zaprezentowanym na wstępie, instytucji. Aż prosi się o traktowanie tego jako zadania planowania strategicznego. Odwołując się do metodologii opisanej w literaturze [1], trzeba wskazać, że zastosowanie w analizie i planowaniu rozwiązań dla takiego problemu znajdują równolegle obie metody planowania strategicznego: reakcji adaptatywnej na warunki otoczenia (przeгляд sytuacyjny) oraz postawy kreatywnej (planowanie scenariuszowe). W nauce zarządzania zasadniczo podkreśla się wyższość tej drugiej metody, ale jak się okaże w dalszym toku niniejszych rozważań w obrębie zagadnienia ciągłości działania instytucji podział ten raczej odnosi się do relacji *ex ante* oraz *ex post* w stosunku do momentu zaistnienia zagrożenia. Metoda scenariuszowa służy strategiom planowania, a metoda adaptatywna ma zastosowanie, gdy zmaterializowane zagrożenie odbiega od przewidywań (scenariuszy). Będzie to widoczne na przytoczonym dalej przykładzie.

Plan ciągłości działania

Ustalenie planu ciągłości działania polega na antycypowaniu, z możliwie dużą znajomością tematu i wyobraźnią, rozmaitych zagrożeń oraz scenariuszy ich materializowania się. Kwestią wielkiej wagi jest przyjęcie dużego marginesu na zjawiska nieprzewidziane. Całość zebranych scenariuszy powinna zostać uporządkowana według stopnia rozmiaru zagrożenia. Kryteria takiego porządkowania powinny być dobrane na podstawie założeń polityki planowego „wycofywania się na z góry upatrzone pozycje” to jest stopniowego, odpowiadającego narastaniu zagrożenia, rezygnowania z funkcji mniej istotnych na rzecz ochrony tego, co stanowi właściwy, nie do ustąpienia sens istnienia danej instytucji.

Misja

Dla tego celu bardzo użyteczne jest odwołanie się do misji instytucji oraz teoretycznych zasad jej określania [2]. Odwołanie to interesuje nas nie w aspekcie jej roli mobilizującej środowisko pracownicze, ale ukrytej w tle identyfikacji najbardziej newralgicznych zadań, jakie instytucja pełni. W sytuacji materializacji zagrożenia i konieczności ograniczenia działania instytu-

cji dochodzi bowiem do trudnej decyzji wyboru, które z funkcji są ważniejsze od innych, a także do niespodziewanej konstatacji, że funkcje wobec siebie komplementarne w warunkach normalnej działalności instytucji, w sytuacji krytycznej mogą stać się konkurencyjne. Identyfikacja takich konfliktów, podanie z góry przesłanek wyboru między funkcjami, a najlepiej założenie konkretnych rozstrzygnięć, zwiększa precyzję planu ciągłości działania przez wyraźne ustalenie, co chronimy z największą determinacją. Fundamentalna waga szczegółowego przeanalizowania misji instytucji, będącego *de facto* weryfikacją naszego rozumienia jej istoty działania, uzasadnia bliższe przyjrzenie się temu tematowi [2, 3].

Misje strategiczne

Kształtowanie misji wiąże się z dwoma czynnikami: obecną tożsamością instytucji oraz jej przyszłą wizją, która jest określeniem tożsamości w przyszłości [4]. Zależnie od skomponowania tożsamości i wizji, misja przybierać może trzy formy różniące się nastawieniem do historii i przyszłości instytucji. Misja podtrzymująca (konserwatywna) jest równoznaczna z tożsamością instytucji, która wywodzi misję z tradycji. Misję rozwojową formułuje się opierając się na elementach określających tożsamość, jak i wizję przyszłości. Misja przełomowa wreszcie określana jest przy wyrzeczeniu się istotnych elementów historii oraz oparciu się na samej tylko wizji przyszłości, różnej od stanu wyjściowego. Wymienione wzorce misji można podsumować hasłowo jako kolejno: ciągłość, zmiana, sukces. Każde z haseł wyraża zasadniczą wartość, jaką kierownictwo instytucji chce uczynić fundamentem jej powodzenia.

Strategia działania

Badania naukowe z zakresu zarządzania wskazują, że dobrze sformułowana misja jest we współczesnym niepewnym i nieciągłym otoczeniu każdej instytucji kluczowym czynnikiem jej powodzenia, a to z uwagi na ukierunkowanie jej rozwoju, motywowanie pracowników do ambitnych zadań, nakreślanie nawet heroicznej wizji przyszłości. Samo sformułowanie misji, jej treść, będąca częstokroć tylko chwytliwym hasłem, to za mało do zbudowania planu ciągłości działania; wnikliwe przeanalizowanie podtekstu, intencji i konsekwencji misji w postaci strategii działania instytucji, stanowi o jej kluczowym znaczeniu dla takiego planu. W gruncie rzeczy odwołuje się on do ustaleń strategii działania instytucji [3], na którą to strategię składa się misja, wizja strategiczna, cele i zadania. Jednym z tych zadań jest właśnie zachowanie zdolności do utrzymania działania w warunkach krytycznych. Strategia działania jest zaś zestawem koncepcji, działań i decyzji o stopniu konkretyzacji mającym zapewnić instytucji osiągnięcie założonych celów. Strategia ta w odniesieniu do misji jest uszczuplona o niewymierne czynniki działania, takie jak ambicja, fantazja czy inwencja pracowników. Tym niemniej, strategia działania powinna być procesem elastycznym i zmiennym, obliczonym na obserwację praktyki, to jest rozwiązań, które sprawdzają się w realizacji.

Zarządzanie strategiczne

Nowoczesne zarządzanie, zwane strategicznym, jakże ważne w aspekcie planu ciągłości działania, wywodzi się z obserwacji dużej nieprzewidywalności rzeczywistości i otoczenia, w jakim funkcjonuje instytucja. W konsekwencji powoduje to powrót swobodnej aktywności niepowtarzalnej jakości, jaką jest indywidualny intelekt pracownika, jego inwencja, przedsiębiorczość, ambicja, lojalność. Możliwe staje się odejście od tradycyjnego biurokratyzmu przy zachowaniu porządku, racjonalności i skuteczności funkcjonowania. Szczególnie wyraźne i istotne jest to w przypadku problematyki zapewnienia ciągłości działania w sytuacjach krytycznych, które z natury rzeczy są nietypowe, niepowtarzalne, a wobec tego podobnie dobierane i kształtowane powinny być środki zaradcze. Pomimo planowania scenariuszy i przewidywania potrzebnych środków, margines niepewności jest bardzo duży. Ten obiektywny czynnik musi więc być stale dostrzegany i uwzględniany.

STUDIUM PRZYPADKU

Po tych rozważaniach ogólnych przyszedł czas na rozbudowany przykład.

System informacyjny giełdy

Giełda jest wzorcowym wręcz systemem informacyjnym. Otrzymuje ona od swych uczestników informacje o popycie i podaży (zlecenia kupna i sprzedaży), ustala kursy równowagi według ściśle zdefiniowanych zasad, następnie ogłasza je, a z mocy prawa są to warunki, na jakich uczestnicy obrotu zrealizują transakcje. Na tym rola giełdy się kończy. Właściwe przekazanie przedmiotu obrotu (np. papierów wartościowych lub towarów) oraz równoważnej gotówki odbywa się poza giełdą, bez jej udziału oraz pod kontrolą innych, powołanych do tego instytucji. Oprócz roli dostarczyciela wiążącej informacji, na jakich warunkach można zawrzeć transakcję, a więc realizatora funkcji mikroekonomicznej, pełni giełda bardzo ważną rolę makroekonomiczną. Określana jest bowiem zwyczajowo jako „barometr” stanu gospodarki, jako że dostarcza obiektywnej wyceny notowanych instrumentów oraz ich emitentów. Odbywa się to na użytek publiczny i w sposób, który informacyjnie przejrzysty zapewnia publiczny ogląd kształtowania się sytuacji gospodarczej kraju.

Priorytety ciągłości działania

W warunkach niezakłóconego działania obie role giełdy (mikro- i makroekonomiczna) nie są konkurencyjne wobec siebie, a często nie są nawet rozróżniane. W warunkach krytycznych jednak, gdy nieuniknione jest dokonanie wyboru, czemu zapewnić ciągłość w pierwszej kolejności, takie rozróżnienie staje się bardzo ważne. Rola makroekonomiczna nie jest wprawdzie możliwa do utrzymania bez spełniania roli mikroekonomicznej, ale ten prymat oznacza dopuszczalność w sytuacji krytycznej takich metod i takiej organizacji

obrotu, to jest sposobów zbierania zleceń, ustalania kursów i upowszechniania wyników, które będą interpretowane jako obniżenie jakości zwyczajowo przyjętego poziomu spełniania roli mikroekonomicznej. Przykładowo, może to oznaczać rezygnację z notowań ciągłych, w których zbieranie zleceń, określenie kursów ich realizacji oraz podanie tego do publicznej wiadomości odbywa się na bieżąco i bez zbędnej zwłoki, na rzecz notowań jednolitego kursu, które z kolei odznaczają się tym, że zbieranie zleceń trwa dłuższy czas (okres taki stanowi np. cały dzień), a kurs ustala się na podstawie większej ich liczby i tylko raz na koniec takiego okresu. Takie rozważanie uwidacznia ukryty konflikt między obiema rolami giełdy. Z tytułu roli makroekonomicznej („barometru” gospodarki) korzystniejsze jest ustalanie kursu metodą jednolitą, jako że w większym stopniu spełnia ona postulat równowagi popytu i podaży. W warunkach krytycznych, gdy dochodzi do konieczności rozstrzygnięcia prymatu jednej z ról, nieco paradoksalnie rola podstawowa – makroekonomiczna, może być spełniana nawet lepiej niż zazwyczaj, choć pod groźbą eskalacji zagrożenia do stanu zupełnego uniemożliwienia działania giełdy. Prymat roli makroekonomicznej oznacza, że ciągłość działania jest potrzebna nawet, gdy funkcjonalność giełdy zostaje przymusowo ograniczona.

Granice postulatu ciągłości działania

Rzadko która instytucja jest aż tak społecznie newralgiczna, by o jej ciągłość działania zabiegać za wszelką cenę. Wyznaczenie granicy ustępstw, za którą składa się broń i czeka do ustania sytuacji krytycznej, zabiegając o jej usunięcie (uzdrowienie, naprawę) choć bez kontynuowania właściwej funkcjonalności, jest jednak bardzo trudne. W przypadku giełdy z jednej strony postawić można pytanie: a co będzie, jeśli przez jakiś czas (godziny, dni) nie będzie ona funkcjonować? W ramach szczegółowych rozważań można uwzględnić fakt, że kapitalizacja giełdy nie sięga 10% produktu krajowego brutto, podczas gdy w gospodarkach krajów o utrwalonym modelu kapitalistycznym taki wskaźnik wynosi od 50% do nawet 200%. Z drugiej jednak strony przywołać można popularne w środowiskach giełdowych na całym świecie hasło, że zaufanie inwestorów to najważniejszy kapitał giełdy. Argument prestiżu jest zawsze ważnym głosem za trwaniem przy konieczności utrzymania ciągłości działania. Wobec takiego dylematu ważną rolę do spełnienia ma Komisja Papierów Wartościowych (agenda rządowa), która stoi na straży prawa o publicznym obrocie papierami wartościowymi, do której należy przywilej, ale i obowiązek interpretacji, bardzo ogólnie w przepisach określonego, pojęcia bezpieczeństwa obrotu. Ciągłość działania giełdy jest niewątpliwie zagadnieniem wpisującym się w problematykę takiego bezpieczeństwa.

Zasięg systemu informacyjnego

Współczesne, nowoczesne formy techniczne komunikowania się sprawiają, że realne „geograficzne” granice działania systemów informacyjnych w wydaniu informatycznym i teleinformatycz-

nym znacznie się poszerzyły. Obrazowo mówiąc pracownik odpowiedzialny za merytoryczne funkcje danej instytucji coraz częściej pozbawiany jest możliwości stwierdzenia, czy jego partner w procesie komunikowania (np. w rozwiązaniach tradycyjnych jest to klient przez okienkiem bankowym) jest gdzieś obok czy też na końcu świata. Wprowadza to nowe elementy, które mają wpływ na zdolność utrzymania ciągłości działania oraz trudne do identyfikacji antycypacyjnej wobec potencjalnych zagrożeń problemy w ustaleniu odpowiedzialności za tę ciągłość. Uprawniony do składania zleceń uczestnik obrotu giełdowego (podobnie bankowego czy pocztowego) uzyskuje odpowiednie funkcje w miejscach znacznie oddalonych od lokalizacji giełdy, a przekaz zdalny na tej drodze jest usługą operatora komunikacyjnego, którego wysiłek w celu zapewnienia niezakłóconej komunikacji jest wyraźnie prawnie ograniczony, podobnie jak i odpowiedzialność. Zakłócenie działania może więc być wynikiem zdarzeń niezależnych od instytucji prowadzącej dany system informacyjny, a skutki mieć równie poważne, co w przypadku niesprawności samego takiego systemu. Nie jest przy tym skuteczne w odbiorze publicznym tłumaczenie się cudzą niedoskonałością, skoro wybór pośrednika (np. operatora komunikacyjnego) jest zazwyczaj swobodny. Toteż plan ciągłości działania nie może dotyczyć tylko siedziby instytucji, ale opierać się musi na identyfikacji granic działania jej systemu informacyjnego.

Uczestnicy systemu informacyjnego giełdy

Sens tak szerokiego postrzegania systemu informacyjnego giełdy wynika z bardzo silnego związku między informacją o wynikach notowań, która generuje decyzje inwestycyjne – kolejne zlecenia, a tymi zleceniami, których ocena przez giełdę kreuje wyniki notowań. Jest trochę w tym związku klasycznego dylematu, co pierwsze – jajo czy kura. Z kolei transakcje giełdowe, choć realizowane poza giełdą i pod kontrolą innych instytucji, tworzą klimat zaufania dla giełdy, pod warunkiem oczywiście, że są dokonywane sprawnie i dokładnie. Kwestia mylnego utożsamiania giełdy (w popularnym oczywiście odbiorze) z całością kwestii obrotu dobrze ilustruje konieczność wyraźnego określenia relacji między giełdą a uczestnikami jej systemu informacyjnego (teleinformatycznego), określenia norm komunikacji z uczestnikami, a na koniec odpowiedzialności za sytuacje krytyczne. Rozstrzygnięcia te istotnie służą zakreszeniu granic i rozwiązań planu ciągłości działania.

Środki prawne

Pojawienie się dodatkowych współuczestników procesu przetwarzania informacji, którzy nie są uczestnikami systemu informacyjnego, ale usługodawcami czy pośrednikami (np. operator telekomunikacji), ma jednak znaczący wpływ na sprawność systemu, pokazuje, że warto spokojnie rozważyć, na co instytucja ma wpływ, a na co go mieć nie może. Wzorem operatora telekomunikacji, który swą odpowiedzialność ogranicza do zwrotu opłat za nie spełnione świadczenie, można zagadnienie ciągłości działania rozpatrywać także z punktu widzenia poszukiwania warunków i czynników, które

w danych okolicznościach pozwolą oddalić obowiązek zapewnienia ciągłości działania lub nałożą go na kogoś innego. Jest to w pełni racjonalne. Jak łatwo wyczuć nic lub niewiele kosztuje ustalenie tego, co nie jest problemem danej instytucji. Zresztą nawet nie oddalając wspomnianej odpowiedzialności od siebie, można określić warunki minimalne stawiane użytkownikom, dopiero po spełnieniu których tę odpowiedzialność się podejmuje.

Na giełdzie kluczową kwestią jest przekaz zleceń składanych przez inwestorów poprzez domy maklerskie. Ani moment złożenia zlecenia przez inwestora, ani moment wysłania przez dom maklerski do giełdy, ani droga przekazu nie są kontrolowane przez giełdę. Co więcej, natura obsługi zleceń na giełdzie, czego tu nie będę przedstawiać, zakłada pewien proces kontroli zlecenia, w toku którego nadal nie jest ono uznawane za przyjęte przez giełdę. O akceptacji i związanej z tym odpowiedzialności giełdy za nie decyduje więc ostatecznie otrzymanie przez uczestnika potwierdzenia przyjęcia zlecenia. Do tej chwili odpowiedzialność za zlecenie nie obarcza giełdy. Kwestia ta może wydawać się słabo związana z zagadnieniem ciągłości działania, ale takie odczucie dowodzi stereotypowego rozumienia tego zagadnienia. Natomiast patrząc na problem czysto teoretycznie, można dostrzec w tym rozwiązanie idealne w ujęciu teorii Nadlera [5], oto narzędziami pozainżynierskimi (tu prawnymi) uczyniono bowiem zbędnym zapewnianie ciągłości działania przez giełdę w zakresie jej roli mikroekonomicznej. Ten paradoksalny wywód pozostaje przykładem czysto teoretycznym z racji ścisłego związku ról mikroekonomicznej z makroekonomiczną, a nawet – jak wykazałem wcześniej – podległości tej pierwszej wobec drugiej. Obowiązek ciągłości pełnienia roli makroekonomicznej jest bowiem nie do wypełnienia bez zleceń będących nośnikami informacji niezbędnych do ustalenia kursów. Tym niemniej, nie bez znaczenia dla zakładanych scenariuszy oraz poszukiwanych rozwiązań jest ustalenie, dla jakich powodów, z jaką i wobec kogo ponoszoną odpowiedzialnością zabiega się o ciągłość działania. Na takiej podstawie wyznaczona zostaje pozycja dominująca giełdy wobec uczestników obrotu, co uprawnia ją do narzucania uczestnikom warunków minimalnych, które muszą obowiązkowo wypełnić. Odpowiednio wysoko ustawiona poprzeczka wymagań służy skuteczniejszemu zapewnianiu ciągłości działania. Przykładami warunków minimalnych są narzucane standardy techniczne łączności domów maklerskich z giełdą, co do choćby unifikacji sprzętu, nakazu redundancji łącz czy zasad odpowiedzialności i reakcji na awarie po stronie użytkowników systemu informacyjnego giełdy. Tak więc środkami prawnymi giełda zabiega o spełnienie postulatu reprezentatywności informacji o kursach nakładając na swoich członków wysoki poziom wymagań technicznych.

Ostatnim ważnym posunięciem w ramach takich działań jest ocena skuteczności, adekwatności oraz dostateczności przyjętych rozwiązań. Ocena ta bazuje na systematycznych obserwacjach bieżącego funkcjonowania systemu informacyjnego giełdy. Problem ten jest o tyle ważny, że zwłaszcza w zakresie przekazu komunikacyjnego między domami maklerskimi a giełdą, wymienione wcześniej elementy, takie jak unifikacja sprzętu, stanowią ingeren-

cję giełdy w sferę autonomii poszczególnych uczestników obrotu. Nie jest to w gruncie rzeczy ingerencja głęboka, polega ona na zdalnej obserwacji (monitorowaniu) sprawności technicznej modułów komunikacyjnych uczestnika. Świadoma rezygnacja uczestników z pewnej części autonomii, związana ze zgodą na sugerowany przez giełdę jednolity dla wszystkich domów maklerskich sprzęt oraz poddanie się niewidocznej stałej obserwacji, może znacząco podnieść zdolność zapobiegania i ograniczania sytuacji krytycznych dla systemu informacyjnego giełdy. Jest więc działaniem w ramach prewencyjnej części planu ciągłości działania.

Środki techniczne

Właściwie już zaczęła być o nich mowa. Ich zastosowanie to kwestia zdecydowanie inżynierska, a więc najbardziej oczywista. Jak jednak wynika z dotychczasowych rozważań, stopień wyrafinowania rozwiązań technicznych jest determinowany przez czynniki ogólniejszej natury. Wbrew pozorom, rozwiązania techniczne, choć najbardziej widoczne, są wtórne wobec prawnych i organizacyjnych. Większość z nich jest tak rutynowo stosowana, że wręcz oczywista. Do arsenału takich środków należy dublowanie sprzętu (wręcz ośrodków komputerowych) oraz tworzenie zapasowych i obejściowych rozwiązań komunikacyjnych. Również przy takim podejściu warto racjonalizować rozwiązania, przykładowo sprzęt zapasowy (np. drugi komputer) dobierać o sprawności mniejszej od podstawowego, jeśli w warunkach krytycznych, a więc rzadkich, akceptowalna jest niższa sprawność systemu informacyjnego. Inne podejście racjonalizujące polega na bieżącym wykorzystywaniu sprzętu dublującego (np. drugiego układu klimatyzacji), przez co podstawowy pracuje w sposób mniej wysiłony. Dobór sprawności środków (czy to komputerów, czy też innego sprzętu lub rozwiązań) musi jednak gwarantować zdolność utrzymania działania przez tylko jeden z układów – czy to podstawowy, czy też nominalnie rezerwowo, a więc zazwyczaj po prostu mniej wydajny.

W praktyce giełdy bardzo ważna okazała się separacja komputerów głównych: fizyczna (w wydzielonych salach komputerowych), logiczna (osobne ringi komunikacyjne) i energetyczna. Zwłaszcza brak tej ostatniej był przez pewien czas szczególnie dotkliwy. W środowisku technicznym systemu informacyjnego, prowadzonego przez jedną instytucję na rzecz wielu innych, nieważnego znaczenia nabiera praktyczna możliwość egzekwowania rygorystycznych zasad kultury technicznej pracy w takim systemie. Niemożność osiągnięcia tego może owocować przeniesieniem lokalnych zakłóceń, które pierwotnie w skali całego systemu mają wymiar „pecha” części jego użytkowników, na całość systemu, co już ma wymiar generalnej katastrofy. Separacja galwaniczna komputerów głównych od stanowisk pracy użytkowników, uzyskiwana dzięki światłowodom, jest poważnym atutem tego medium technicznego i całego systemu. Wnosi ona szersze pojmowanie jego sprawności.

W tak tradycyjnych, że dziś zasługujących na miano archaicznych, rozwiązaniach zapewniania ciągłości dzia-

łania główną a bywało, że i wyłączną rolę, odgrywało kopiowanie danych. W częstych dziś systemach czasu rzeczywistego zabezpieczenie to ma charakter dynamiczny. Istotną jednak kwestią jest ocena wyboru między rozwiązaniami asynchronicznymi a synchronicznymi. Właśnie w kontekście ciągłości działania nie jest oczywiście wyższość drugich nad pierwszymi. Zwłaszcza gdy zabezpieczanie odbywa się między odległymi komputerami, należy zwrócić uwagę na zawodność linii komunikacyjnych. W przypadku na przykład giełdy, bulwersującym opinię publiczną wytłumaczeniem zatrzymania notowań byłaby awaria takich linii pomiędzy w pełni sprawnymi ośrodkami komputerowymi: podstawowym i zapasowym. Z takiej przesłanki wynika wybór jednak asynchronicznego zabezpieczania danych.

Środki organizacyjne

Ten aspekt zagadnienia ciągłości działania przejął się cały czas w niniejszym tekście i ściśle wynika z podejścia strategicznego. Sytuacje krytyczne (stereotypowa awaria) mają w sobie element nieprzewidywalności, mimo to obejmowane są one zorganizowanym działaniem planowym. Wynikające z planowania strategicznego scenariusze [1] uwzględniają różne warianty rozwoju sytuacji. Metodyczne ich stosowanie pozwala osiągnąć praktyczny, skonkretyzowany do postaci dokumentu, plan ciągłości działania. Jego znaczenie wynika także z ujęcia w karby formalne działań naprawczych, które z powodu natury problemów, a po części z powodu cech osobowych osób zaangażowanych w problem, bez takiego planu miałyby wszelkie szanse stać się radosną twórczością lub, co najgorsze, chaosem niewspółmiernym do wagi sytuacji krytycznej. Posiadanie dokumentu – planu ciągłości działania otwiera możliwość testowania i doskonalenia przyjętych rozwiązań oraz przyzwyczajania i szkolenia ludzi na wypadek nakreślonych w planie sytuacji. Na jednej z zagranicznych giełd okresowy test skuteczności planu ciągłości działania oraz przeszkolenia personelu polega na tym, że wprawdzie w zapowiedziany dzień, ale w nieznanym dla ogółu momencie, wysoko postawiona w hierarchii osoba dokonuje wedle swego uznania odłączenia pewnej części infrastruktury technicznej. Odbywa się to w okresie wypełniania statutowych zadań giełdy. Oczekuje się bowiem, że plan ciągłości działania jest już na tyle doskonały, że w sposób w dużym stopniu automatyczny również dzięki wytrenowaniu personelu i procedurom uda się zapewnić utrzymanie ciągłości działania oraz stopniowy powrót do pierwotnej sprawności.

W tym miejscu przychodzi powrócić do zaznaczonej na wstępie koegzystencji metody scenariuszowej z adaptatywną. Wartość tej drugiej wynika z banalnego spostrzeżenia, że życie jest jednak bogatsze od przewidywań ludzkich, nawet gdy są one już doświadczeniem zbiorowym. Z tego powodu należy zakładać zaistnienie sytuacji nieprzewidzianych w żadnym scenariuszu. Reakcja na nie powinna być szybka, kompetentna i skuteczna. Uzyskuje się to przez dokonywaną zawczasu selekcję osób, na co

dzień pracujących zazwyczaj w oderwaniu od siebie, odznaczających się wysoką wiedzą z poszczególnych zakresów działania instytucji, a równocześnie wiedzą rozległą wykraczającą poza wąskie dziedziny, wreszcie odznaczających się cechami osobowymi związanymi z odpornością na pracę w warunkach dużego stresu. W sytuacji krańcowo krytycznej, gdy zawodzą metody planowe, pozostaje tylko złożyć losy instytucji w ręce takich fachowców. W ich gronie mogą być uwzględniani konsultanci zewnętrzni, jeśli są odpowiednio dyspozycyjni i spełniają warunki przytoczone wyżej. Praca takiej specjalnej grupy awaryjnej, mimo szczególnych przesłanek jej powoływania, powinna być zaplanowana od składu i zasadniczego podziału ról począwszy, a na obowiązku dokumentowania prac (w celu przyszłego analizowania i wzbogacania scenariuszy) skończywszy. Ważne też jest formalne określenie uprawnień (np. czasowe zawieszenie normalnej podległości służbowej na czas awarii) i granic kompetencji (przepisy bhp jednak nadal obowiązują). Generalnie chodzi o wszelkie, niekrępujące fachowców w ich działaniach merytorycznych, ramy formalne. Wypełnienie ich treścią, to jest działanie grupy awaryjnej, pozostaje tylko jej domeną.

Ograniczoną formą takiej grupy awaryjnej, która w założeniu jest przewidywana na wypadek rozległego kryzysu, mogą być bieżące dyżury węższego grona specjalistów, pozostających w pogotowiu w okresach i miejscach szczególnie niewralgicznych dla funkcjonowania systemu informacyjnego.

Janusz Zawila-Niedźwiecki

Powyższy tekst jest referatem przedstawionym na konferencji bezpieczeństwa informatycznego INTERSEC '97 (27 lutego 1997) oraz częścią szerszego opracowania, jakim autor zajmuje się w ramach pracy w Instytucie Organizacji Systemów Produkcyjnych Politechniki Warszawskiej.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BARTUSIK K., CABAŁA P., *Metoda scenariuszy w planowaniu strategicznym*, „Przeгляд Organizacji” 2/1997.
- [2] DWOJACKI P., *Składniki misji – wizja przyszłości*, „Przeгляд Organizacji” 12/1995.
- [3] PENC J., *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza PLACET 1994.
- [4] WAWRZYŃIAK B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE 1987.
- [5] GACKOWSKI Z., *Metoda G. Nadlera*, „Przeгляд Organizacji” 7/1970.
- [6] FABIĄŃSKA K., ROKITA J., *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE 1986.
- [7] BRIGHT J., SCHOEMAN M., *Prognozowanie w technice*, WNT 1978.
- [8] KREIKEBAUM H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, WNT 1996.

Autor jest pracownikiem Instytutu Organizacji Systemów Produkcyjnych Politechniki Warszawskiej i dyrektorem Działu Informatyki Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

Ewa Bojar

Joint ventures – praktyczne porady (I)

Joint venture jest jedną z najstarszych form współpracy gospodarczej w świecie, a Peter Drucker, jeden z największych autorytetów w dziedzinie organizacji i zarządzania przepowiada, że *joint ventures* staną się również dominującą formą w biznesie przyszłych lat. Przykładów udanych *joint ventures* jest w świecie bardzo dużo i można je spotkać niemal we wszystkich gałęziach gospodarki. Działalność ich rzadko opisywana jest w literaturze przedmiotu. Praktyka potwierdza, że łatwiej jest tworzyć *joint ventures* niż usystematyzować wiedzę na ich temat. Kłopoty z napisaniem poradnika dla tych, którzy zamierzają utworzyć *joint ventures*, wynikają z faktu, że każde tego typu przedsiębiorstwo jest inne, niepowtarzalne.

Problemy i kłopoty, z którymi spotykają się *joint ventures* są podobne na całym świecie, chociaż mogą wystąpić specyficzne, związane z krajem, w którym przedsiębiorstwa zostały utworzone.

Niniejsze opracowanie stanowi próbę pokazania niektórych problemów w fazie tworzenia i funkcjonowania *joint ventures*, sposobów zapobiegania kłopotom oraz metod wychodzenia z trudności, jeśli już one wystąpią.

Pojęcie *joint ventures*

Poszukiwanie coraz bardziej złożonych i efektywnych form międzynarodowej współpracy gospodarczej powoduje wzrost zainteresowania tworzeniem wspólnych przedsiębiorstw przez partnerów z różnych krajów. W dzisiejszych czasach, w międzynarodowej współpracy, w formie wspólnych przedsiębiorstw biorą udział prawie wszystkie kraje świata. Przedsiębiorstwa te określone są pojęciem *joint ventures*¹⁾. W literaturze przedmiotu spotykane są różne definicje *joint ventures*. W szerokim znaczeniu pojęcie to obejmuje – w przypadku działalności w skali międzynarodowej – wszelkie formy koncentracji nakładów środków ponoszonych przez przedsiębiorstwa różnych krajów, a przeznaczonych na przedsięwzięcia gospodarcze z udziałem partnerów zagranicznych, bez względu na to, czy przedsięwzięcia te uzyskują osobowość prawną, czy też nie²⁾.

W definicji o węższym znaczeniu przyjmuje się, że międzynarodowe *joint venture* to oparte na wkładzie kapitału przedsięwzięcie dwóch lub więcej partnerów z różnych krajów, którzy są od siebie niezależni pod względem ekonomicznym, prawnym i administracyjnym, a współdziałają ze sobą w ramach wspólnego przedsiębiorstwa (osoby prawnej) utwo-

żonego w celu osiągnięcia w długim okresie wspólnych celów, w skali międzynarodowej – przy czym partnerzy wspólnie ponoszą odpowiedzialność za jego działalność³⁾.

Najczęściej jednak w definicjach *joint ventures* eksponuje się:

- zawarcie, poprzez podmioty reprezentujące różne kraje, porozumienia o wspólnym prowadzeniu działalności gospodarczej,
- zgromadzenie przez partnerów wspólnego kapitału w formie pieniędzy, budynków, maszyn, urządzeń, umiejętności zarządzania, know-how, praw nie majątkowych,
- kierowanie realizacją uzgodnionych celów przez wyodrębnione, własne organy zarządzające,
- proporcjonalny do wniesionych wkładów kapitałowych udział w zyskach osiąganych z prowadzonej działalności oraz wspólne, ograniczone wysokością udziałów, ponoszenia ryzyka i odpowiedzialności⁴⁾.

Joint ventures są formami organizacyjnymi integracji i kooperacji w dziedzinie gospodarowania, będącymi jednocześnie pośrednią formą ekspansji kapitału zagranicznego. *Joint ventures* są formą zagranicznych inwestycji bezpośrednich, dających możliwość wpływania na działalność przedsiębiorstwa, w które się inwestuje. Ta forma przedsiębiorstwa pozwala na omijanie barier taryfowych i administracyjnych, a także na osiąganie korzyści marketingowych na rynku partnera. Pozwala na zdobywanie nowych doświadczeń technicznych i organizacyjnych przez wdrażanie najnowszej techniki i technologii oraz sprzedaży robocizny na optymalnie korzystnych warunkach, otrzymywanie części dewiz w formie zysku, możliwości nabycia za dewizy surowców, materiałów, urządzeń oraz usług.

Dlatego też interes w tworzeniu wspólnych przedsiębiorstw wystąpił we wszystkich krajach Europy – zarówno jako interes słabo rozwiniętych, przechodzących transformację systemową krajów Europy Wschodniej a także wysoko rozwiniętych, dobrze zorganizowanych, dysponujących sprawdzonymi metodami zarządzania, z ograniczonymi możliwościami rozwoju rynku, partnerów Europy Zachodniej.

Kraje Europy Wschodniej, przystępując do zakładania *joint ventures*, mają wiele do zyskania. Wiedzą, że w gospodarce podlegającej transformacji systemowej użyteczność tej formy zarządzania jest ogromna. Kraje Europy Wschodniej, chcąc pozyskać atrakcyjnych partnerów z Zachodu, prześcigają się w nowelizowaniu przepisów prawa, zachęcając do tworzenia i funkcjonowania *joint ventures* na swo-

im terytorium. Korzystne przepisy prawne normujące zasady tworzenia i funkcjonowania *joint ventures* to pierwszy warunek sukcesów gospodarczych tych przedsiębiorstw, które wybierają na miejsce swojej działalności właśnie ten kraj, oceniany jako sprzyjający napływowi obcego kapitału⁵⁾.

Aktualnie, przepisy dotyczące inwestycji z kapitałem zagranicznym w krajach Europy Wschodniej można uznać za bardzo liberalne wobec kapitału zachodniego. Mimo to zachodni kapitał zagraniczny nie preferuje w sposób szczególny żadnego z krajów dawnego bloku wschodniego, a wręcz obserwuje się wyczekiwanie inwestorów zagranicznych na lepszą przede wszystkim sytuację polityczną w tych krajach. Wydaje się więc, że zamiast koncentrować uwagę na nowelizowaniu przepisów, w coraz mniejszym stopniu chroniących rodzime gospodarki krajów Europy Wschodniej, nie przygotowane do podjęcia walki konkurencyjnej z zachodnim zagranicznym kapitałem, często korzystającym w swoich krajach z różnych form wspomagania przy ekspansji na nowe rynki, należałoby propagować przepisy prawne zachęcające do tworzenia, we wspólnym interesie, przedsiębiorstw *joint ventures*, np. polsko-rosyjskich, polsko-białoruskich, polsko-czeskich itp.

Popularyzacja tych przepisów, umiejętna ich interpretacja oraz wykorzystanie w działalności gospodarczej, to droga do sukcesu, a przynajmniej sposób ograniczenia ryzyka działania w biznesie.

Obok przepisów prawnych o sukcesie firmy *joint ventures* mogą decydować czynniki, na które obojętnie powinni zwrócić uwagę partnerzy zamierzający utworzyć *joint venture*. Jednym z tych czynników jest tryb tworzenia spółek *joint venture*, a szczególnie umiejętność wyszukiwania i wybór odpowiednich partnerów oraz prowadzenie negocjacji zakończonych podpisaniem listu intencyjnego przez wszystkie zainteresowane strony.

Wyszukiwanie i wybór odpowiedniego partnera

Działalność spółki *joint venture* z udziałem zagranicznego kapitału rozpoczynamy zawsze od znalezienia odpowiedniego partnera. Dobry partner powinien przypominać kandydata do małżeństwa. Jego styl, osobowość i perspektywy działania muszą współgrać z cechami naszego przedsiębiorstwa. Powinien być dla nas interesujący, a nawet pobudzający do wzmoczonego wspólnego działania. Najlepszymi partnerami dla nas są ci, którzy wnoszą duże wkłady w celu osiągnięcia długookresowych korzyści, gdy naszą działalność charakteryzuje brak sukcesów i brak pomysłów na poprawę sytuacji przedsiębiorstwa.

Nie istnieje szybki i łatwy sposób znalezienia partnera do funkcjonowania w spółce *joint venture*. Konieczna jest wytrwałość i konsekwencja w poszukiwaniu. Wybór przedsiębiorstwa, jako partne-

ra do współdziałania w spółce *joint venture*, nie kończy tych poszukiwań. Konieczny jest jeszcze bowiem wybór osoby koordynującej działalność wspólnego przedsięwzięcia. To właśnie ta osoba powinna stanowić napęd nowo utworzonej *joint venture*.

Potencjalni partnerzy

Nie ma metody gwarantującej znalezienie najlepszego partnera. Partnerów możemy poszukiwać przede wszystkim w sferze dotychczasowej działalności. Należy rozejrzeć się, czy obok nas nie istnieje przedsiębiorstwo, któremu jeśli nie zaproponujemy partnerskiej współpracy, będzie naszym konkurentem.

Walka konkurencyjna może prowadzić do wyniszczenia obu przedsiębiorstw. Zrezygnowanie z dążenia do osiągnięcia pozycji lidera kontrolującego rynek pozwoliłoby na zintensyfikowanie wysiłku nad wspólnymi badaniami w dziedzinie postępu technicznego, marketingu itp. Praktyka światowa potwierdza, że konkurenci idący ze sobą „łeb w łeb” mogą być dobrymi partnerami. Zależy to od stylu ich działania, posunięć strategicznych i wzajemnej lojalności.

Jeśli takie giganty, jak Toyota i General Motors, po wielu latach konkurowania ze sobą w dążeniu do osiągnięcia pozycji lidera na amerykańskim rynku samochodowym, postanowiły współdziałać w ramach *joint venture*, to tym bardziej ten rodzaj współpracy powinien zainteresować przedsiębiorstwa nie mające takich możliwości do prowadzenia walki konkurencyjnej.

Drugą grupę potencjalnych partnerów mogą stanowić sprzedawcy. Sprzedawca, z którym dotychczas robiliśmy interesy w ramach okazjonalnych kontraktów, dotyczących sprzedaży wyrobów czy usług, powinien być zdecydowanie bardziej zainteresowany stałą współpracą w ramach *joint venture*. Jeśli dodatkowo zapewnimy sprzedawcy prawo wyłącznej sprzedaży, dołoży on na pewno starań, by wykorzystać dostępny mu system dystrybucji, w celu osiągnięcia długookresowych sukcesów w ramach *joint venture*.

Partnerzy do *joint ventures* mogą się także rekrutować ze sfer działalności pośrednio związanych z przedsiębiorstwem poszukującym partnera. Przedsiębiorstwa produkujące sprzęt komputerowy mogą wchodzić w *joint venture* z przedsiębiorstwami produkującymi programy dla nich, fabryki produkujące meble z fabrykami produkującymi tkaniny, farby i lakiery.

Dla polskiej fabryki posiadającej nie w pełni wykorzystaną nową linię technologiczną do szycia kurtek skórzanych, dobrym partnerem będzie zakład mięsny dostarczający świeże skóry z Rosji. W ramach *joint venture* świeże skóry będą poddawane obróbce w polskiej garbarni, a następnie w Rosji z tych skór będą szyte kurtki. Korzyści

wynikające dla partnerów to dostęp polskiej strony do rynku atrakcyjnego surowca, jakim jest świeża skóra i sprzedaż kurtek na rynku rosyjskim, charakteryzującym się ogromnym popytem.

Potencjalni partnerzy *joint ventures* mogą się spotkać również podczas pokazów, targów, konferencji, spotkań członków organizacji zrzeszających biznesmenów. Dzięki temu powstaje swoista sieć poszukująca partnerów do wspólnych przedsięwzięć. Ważną rolę w poszukiwaniu partnerów mogą odegrać profesjonalni doradcy. Różnego rodzaju konsultanci i pośrednicy stanowią doskonale źródło informacji o potencjalnych partnerach i kopalnię dobrych pomysłów do wykorzystania w zawiązywanych przez nich *joint ventures*.

Kreowanie obustronnych korzyści

Wybór partnera powinien zrodzić odpowiedzialność za jego dalsze losy. Odnoszące sukcesy *joint ventures* są budowane na fundamentalnej zasadzie, że wszyscy partnerzy muszą być zwycięzcami. Bez obecności tego warunku żaden strategiczny plan działania nie może się powieść. Kreowanie dwustronnych korzyści daje rezultaty w postaci harmonijnej współpracy. Dobrze współpracujący zespół w ramach *joint venture* czyni całe przedsięwzięcie wydajniejszym niż suma wydajności poszczególnych członków. Dobre *joint venture* działa na zasadzie „1 + 1 = 3”.

W spółce *joint venture* zawsze obowiązuje zasada uczciwości wobec naszego partnera. Partner oszukany, czując się pokrzywdzonym we wspólnym przedsięwzięciu, nie będzie działał w interesie *joint venture*, a może nawet doprowadzić do jego upadku.

Znaczenie więzi w spółce joint venture

Doświadczeni przedsiębiorcy znają dobrze ten termin. Jest to bardzo ważny element każdego *joint venture*.

Przyglądając się uważnie dobrze funkcjonującym *joint ventures* można zauważyć, że partnerzy znają dobrze znaczenie więzi, które cementują wspólne przedsięwzięcia. Te więzi to:

- zaufanie do drugiego partnera,
- wiara, że partner jest dobry nie tylko w opracowaniu strategii, ale również jej realizacji,
- wiara, że partner przestrzega niepisanych zasad umowy, a przede wszystkim zasady obustronnych korzyści,
- respektowanie praw dotyczących całości *joint ventures*.

Podjmując decyzje o wyborze partnera powinniśmy zadać mu dwa kluczowe pytania mające na celu testowanie więzi: pytanie 1. Czy możesz wymienić jeden, najważniejszy czynnik przyczyniający się do sukcesu twojej pracy? Jeśli odpowiedź brzmi: pracuję ciężko, jestem twardy dla ludzi, potrafię wycisnąć

z nich ostatnią kroplę potu albo coś w tym stylu, wtedy bardzo prawdopodobne jest, że nie wytworzą się wystarczająco silne więzi przyczyniające się do sukcesu *joint venture*. Odpowiedź uzyskana od partnerów, z którymi możemy odnieść sukces, powinna brzmieć: zespoły ludzi, z którymi pracuję, przyczyniają się do osiągnięcia sukcesów przez ich przedsiębiorstwo. Jest wiele wariantów tej odpowiedzi. Wszystkie jednak prowadzą do tej samej klauzuli, że jeśli wartościowi ludzie pracują w przedsiębiorstwie jako wykonawcy, to jeden z najważniejszych elementów trwałych więzi ma szansę zaistnieć.

Joint ventures muszą doceniać wartość swojego personelu, wzbudzić lojalność u pracowników, wiedzieć, jak wypełniać zobowiązania i umieć współpracować w zespole. Te wszystkie cechy są niezbędne do odniesienia sukcesu wspólnego przedsięwzięcia. Pytanie 2. Jak ważna jest twoja reputacja? Jeżeli nie usłyszymy odpowiedzi, że jest to najważniejsze, co posiada nasz przyszły partner, to musimy uważać przy zawiązywaniu *joint ventures*. Z dużym prawdopodobieństwem możemy przypuszczać, że potencjalni partnerzy, którzy nie przywiązują wagi do reputacji, nie będą mieć również respektu dla swoich szefów we wspólnym przedsięwzięciu. Podczas rozmów z potencjalnym partnerem powinniśmy sprawdzić ostrożnie i precyzyjnie reputację potencjalnego partnera.

Partnerzy, których należy unikać

Należy znać kilka zasad unikania partnerów nieodpowiednich do wspólnych przedsięwzięć. Nieodpowiedni partnerzy to przede wszystkim:

- przedsiębiorstwa nie umiejące pracować w kolektywie, dążące do wyłącznej kontroli nad przedsięwzięciem,
- przedsiębiorstwa, którym potrzebni jesteśmy do przetrwania,
- przedsiębiorstwa, których osobowość szefa może utrudniać wprowadzenie właściwej koncepcji działania *joint venture*,
- inwestorzy, którzy chcą w jak najkrótszym czasie osiągnąć maksymalne korzyści od potencjalnego partnera.

Jeśli podejrzewamy, że któreś z tych cech charakteryzuje naszego partnera, powinniśmy zobowiązać go do wykonania określonego zadania. Zadanie to można zawrzeć w liście intencyjnym.

Znaczenie listu intencyjnego w joint ventures

Jednym z wielu krytycznych kroków w tworzeniu *joint ventures* jest opracowanie listu intencyjnego, wyrażającego zainteresowanie partnerów (na określonych warunkach) danym przedsięwzięciem. Jest on wyrazem nie wiążącego porozumienia, które nie ma tej mocy prawnej, co umowa (kontrakt). List intencyjny powinien być szerzej wykorzystywany przez potencjalnych partnerów *joint venture* jako

forma sprawdzenia skuteczności działania partnera, stopnia jego zainteresowania utworzeniem *joint venture* i zabezpieczeniem się przed zawianiem porozumienia i nieodpowiedzialnym partnerem.

Prawidłowo opracowany list intencyjny powinien zawierać:

■ Datę oraz okres, w jakim intencja jest ważna. Po upływie tego terminu, jeśli nie osiągnęliśmy porozumienia, możemy uważać, że partner nasz nie jest dostatecznie zainteresowany współpracą z nami. W kontaktach z krajami byłego ZSRR nagminnie spotykamy się z faktem ignorowania ustalonych terminów, także zawartych w listach intencyjnych. Zjawisko to należy ocenić negatywnie, gdyż jeżeli dojdzie do zawianiem umowy spółki, nasz partner prawdopodobnie będzie zachowywał się podobnie, nie przestrzegając podstawowej zasady biznesu – dotrzymywania ustalonych terminów.

■ Przedmiot zainteresowania powinien być jasno i wyraźnie określony, (np. wspólna produkcja prostych urządzeń rolniczych dla Kraju Krasnodarskiego w Rosji).

■ Wszelkie istniejące warunki, ustalenia, zastrzeżenia, (np. wielkość regionu, liczba indywidualnych gospodarstw rolnych, przeciętna wysokość czynszu dzierżawnego, wielkość pomieszczeń produkcyjnych).

■ Znane przeszkody i utrudnienia przy realizacji umowy, (np. brak znajomości zasad polityki rolnej w regionie).

List intencyjny wyjaśnia wszelkie problemy, określa zakres przyszłych umów oraz zawiera plan kolejnych kroków zmierzających w efekcie do podpisania porozumienia *joint venture*.

Jeśli partner nie chce przedstawić swoich intencji na piśmie, należy zastanowić się nad sensem prowadzenia interesów z takim partnerem.

Podpisany list intencyjny powinien określać sposób podejmowania decyzji, odpowiedzialność za wykonanie zadań, określenie ryzyka, osiągnięte korzyści oraz określenie przewidywanej struktury przyszłego *joint venture*.

Osiągnięcie celów określonych w liście intencyjnym stanowi punkt wyjścia do zawarcia trwałego porozumienia. Jeżeli początkowe przedsięwzięcie, określone jako zadanie w liście intencyjnym, przyniesie sukces, a partner okaże się wiarygodny i rzetelny, współpracę można rozszerzyć.

W naszym przykładzie, jeśli naszemu rosyjskiemu partnerowi, zgodnie z zawartą dyspozycją w liście intencyjnym, udało się ustalić, na jaką skalę rząd Kraju Krasnodarskiego przeprowadzi prywatyzację państwowych gospodarstw rolnych, jakie przedsiębiorstwa mogą stanowić bazę dla produkcji prostych maszyn rolniczych (Zakład Remontowy Straży Pożarnej, Zakład Remontowy Samochodów Ciężarowych), możemy uznać, że cel został osiągnięty. Partner nasz został sprawdzony. Informacje uzyskane przez niego będą stanowiły podstawę do opracowania strategii naszej wspólnej działalności.

Jeśli natomiast partner nas zawiedzie, poniesiemy straty, to powinniśmy się wycofać ze wspólnej działalności, a straty ograniczyć tylko do tych, które już ponieśliśmy, a których nie byliśmy w stanie przewidzieć. Strata, która wystąpiła z winy potencjalnego partnera, powinna go skutecznie eliminować z grona przyszłych współników, nie pozwalając na uczynienie dalszych kroków zmierzających do rejestracji *joint venture*.

Przed podpisaniem ostatecznych umów powinniśmy sprawdzić u naszych partnerów:

- stan finansów (posiadanie zdolności regulowania zobowiązań),
- stosunki z dostawcami (czy rachunki są płacone w terminie) i klientami (czy są zadowoleni z jakości i terminowości dostaw),
- reputację przedsiębiorstwa w gałęzi przemysłu,
- jakość kadry kierowniczej (jak częste są zmiany na stanowiskach kierowniczych, czy pracownicy mają opinie dobrych fachowców, czy cenią takie wartości jak jakość, reputacja, konsekwencja, praca zespołowa, lojalność, dyscyplina, dotrzymywanie zobowiązań, przedsiębiorczość).

Niedopatrzanie w dokonaniu sprawdzenia wiarygodności partnerów przed zawianiem *joint venture* może spowodować wystąpienie kryzysowej sytuacji w powołanym wspólnie przedsiębiorstwie, wywołując rozczarowanie i niezadowolenie partnerów.

Nawet najdoskonalszy partner, wybrany starannie, nie jest gwarantem nieustających sukcesów firmy. Problemy mogą pojawiać się w trakcie funkcjonowania wspólnego przedsiębiorstwa.

Spółki połączonego ryzyka – *joint ventures* są najprawdopodobniej bardziej narażone na kłopoty niż spółki innego rodzaju, dlatego że oprócz ponoszonego ryzyka, wymagają koordynacji między niezależnymi partnerami. Przy realizacji przedsięwzięcia *joint venture* należy spodziewać się takich samych problemów jak w każdej rozwijającej się działalności gospodarczej. Pojawienie się sytuacji kryzysowej w *joint venture* musi wywołać konieczność dokonania oceny przez partnerów, czy źródłem niepowodzenia jest działalność operacyjna, czy też realizowana strategia przedsiębiorstwa.

Ewa Bojar

PRZYPISY

- ¹⁾ Określenie „*joint ventures*” w języku angielskim oznacza połączone ryzyko lub wspólny interes. W publicystyce oznacza spółki z udziałem podmiotów zagranicznych.
- ²⁾ H. CHWISTECKA-DUDEK, *Strategia joint ventures* [w:] „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” nr 2/89.
- ³⁾ S. SZCZYPIORSKI, *Nowe formy metody wymiany międzynarodowej*, PWE 1976, str. 187.
- ⁴⁾ East-West. *Joint ventures. Economic Business. Financial and Legal Aspects*. United Nations, New York 1988 s. 2. R.P. LYNCH, *The Practical guide to joint ventures and corporate alliances*. New York 1989 s. 4.
- ⁵⁾ Szerzej na temat: E. BOJAR, L. WORONINA, *Joint ventures w gospodarce Polski i Rosji*. Politechnika Lubelska 1992.

Ewa Gołębiowska

Zarządzanie ryzykiem kapitałowym

Ocena ryzyka kapitałowego

Dynamiczne zmiany zachodzące w polskiej gospodarce stanowią bardzo interesujący moment do podjęcia rozważań na temat zarządzania ryzykiem. Szczególnie interesujący jest element ryzyka dotyczący ryzyka kapitałowego, z którym spotykamy się zarówno na Giełdzie Papierów Wartościowych, przy podejmowaniu decyzji finansowych w każdym podmiocie gospodarczym, bez względu na jego formę własności, formę zarządzania i wielkość, a także w każdej instytucji finansowej.

Zarządzanie ryzykiem kapitałowym i jego praktyczne wdrożenie do rozwiązań systemowych zdobywa coraz liczniejszych zwolenników, którzy dostrzegają korzyści płynące z zastosowania nowoczesnych metod zarządzania w tym obszarze działania. Zastosowanie metod zarządzania portfelem, przy wykorzystaniu najnowszych metod ekonometrycznych, pozwala definiować problemy jasno i precyzyjnie, a następnie znajdować niekonwencjonalne sposoby ich rozwiązywania, czynić z tej metody myślenia i pracy narzędzie szczególnie przydatne do udoskonalania polskiego systemu finansowego w mikro-, jak i makroskali.

Mechanizmy gospodarki krajów zachodnich na drodze poszukiwania optymalnych rozwiązań w zakresie ryzyka kapitałowego wykształciły w drodze ewolucji mechanizmy i metody postępowania pozwalające osiągać sukcesy przy zminimalizowanym ryzyku błędów.

Transformacja systemu gospodarczego radykalnie zmieniła warunki gospodarcze przedsiębiorstw, instytucji finansowych, jednostek budżetowych samorządowych i państwowych. Składają się na to dwa istotne czynniki: po pierwsze, zmiany własnościowe, po drugie, zmiany struktury popytu związane z przeobrażeniami rynkowymi gospodarki.

Wobec gwałtownie malejącej wielkości środków własnych jednostek gospodarujących, pojawiła się konieczność zasilania ich przez podmioty zewnętrzne. Pozyskanie takich środków oznacza z jednej strony koszt dla podmiotu gospodarczego, z drugiej – stanowi element ryzyka podmiotu finansującego.

Rozpoczynający się cykl artykułów na ten temat pragnę poświęcić ocenie ryzyka kapitałowego przy zastosowaniu metod ekonometrycznych.

Popularyzacja problemu związanego z zarządzaniem portfelem, według kryterium towarzyszącego im ryzyka kapitałowego, jest zagadnieniem, jak słusznie podkreślają teoretycy, zaniedbaną gałęzią teorii współczesnych finansów. Prace badawcze poza granicami Polski są niezbyt liczne, i co najważniejsze, nie dostarczają one jednoznacznej odpowiedzi na pytania, jak należy obliczać, czy też mierzyć wielkość ryzyka portfeli.

Dlatego też podjęcie tego tematu na łamach Przeglądu Organizacji, który jest organem środowiska ludzi zajmujących się od strony teoretycznej, a także praktycznej metodami skutecznego zarządzania, jest istotnym elementem popularyzacji tej specyficznej wiedzy.

Jednym z głównych elementów skutecznego zarządzania aktywami finansowymi jest możliwość zastosowania nowych teorii zarządzania ryzykiem. Aby zwiększyć efektywność zarządzania, stosuje się w ostatnim okresie teorie portfela. Główne zastosowanie tej metody znajduje się w zakresie zarządzania akcjami i obligacjami. W tym bowiem obszarze działania lokaty portfela, dzięki jej zastosowaniu, poprzez odpowiedni dobór składników portfela, pozwala na znaczne zmniejszenie ryzyka. Dywersyfikacja, czyli podział portfela, zgodnie z teorią, prowadzi do wyeliminowania lub zminimalizowania ryzyka niesystematycznego, związanego z poszczególnymi składnikami. Dla portfeli zdwersyfikowanych występuje jedynie ryzyko systematyczne.

Ryzyko systematyczne jest cechą charakterystyczną dla rynku, z którego pochodzą składniki portfela. Dlatego można założyć, iż zastosowanie tej metody może być skuteczne – zarówno dla rynku kapitałowego, gdzie składnikami portfela są akcje i obligacje, może znaleźć zastosowanie dla rynku nieruchomości, jak też dla rynku inwestycji kapitałowych.

Cykl artykułów pragnę poświęcić prezentacji nie tylko strony teoretycznej zastosowania zarządzania portfelem, ale przede wszystkim wskazać praktyczne możliwości zastosowania tej metody.

Pierwszy artykuł poświęcony ocenie ryzyka kapitałowego, uzasadnia, dlaczego zastosowanie portfeli pozwala na zminimalizowanie ryzyka i podjęcie optymalnych w danych warunkach decyzji.

Najbardziej rozpowszechnione znaczenie terminu portfel w odniesieniu do działalności gospodarczej, to zbiór papierów wartościowych, które dana jednostka posiada. W przypadku działalności finansowej, odnosi się to do terminu „portfel akcji”, który nierozzerwalnie związany jest z rynkiem akcji. Tego rodzaju inwestycje obejmują zazwyczaj udziały kilku różnych podmiotów gospodarczych.

Gwałtowny rozwój rynku kapitałowego w Polsce w ostatnich kilku latach spowodował wyodrębnienie się wielu nowych produktów finansowych, w zakresie których operują osoby zarządzające finansami.

Istotnym elementem całego systemu finansowego w makroskali jest instytucja finansowa, od dawna zajmująca się redystrybucją środków finansowych – bank.



Otoczenie, usługi i operacje bankowe podlegają tak szybkim zmianom, że ramy prawne i regulacje ekonomiczne nie nadążają za tak gwałtownymi zmianami. Powoduje to znaczny wzrost ryzyka, jaki związany jest z zarządzaniem kapitałowym. Wzrost liberalizacji polityki finansowej spowodował konieczność dostosowania funkcjonowania banków do nowych wymogów oraz wzmocnienie uregulowań zmierzających do ostrożnego działania. Ryzyko występujące w systemie bankowym można zdefiniować jako ryzyko inwestycyjne banku, ryzyko kredytowe. Przyspieszone zmiany w dziedzinie finansów tworzą szanse osiągnięcia zysków, lecz jednocześnie powodują powiększenie ryzyka. Ochroną przed takimi sytuacjami jest opanowanie niezbędnych umiejętności zarządzania ryzykiem. Możliwość takiej sytuacji stwarza zastosowanie nowoczesnych metod konstrukcji portfela.

Co z punktu widzenia zarządzania finansami banku ma najistotniejsze znaczenie? Za podstawowe w tym katalogu można uznać: dostępną informację finansową, rozwiniętą politykę finansową, podniesienie poziomu umiejętności finansowych, szczególnie w zakresie zarządzania aktywami i pasywami oraz portfelem, stworzenie procedur zarządzania aktywami i pasywami, zdefiniowanie zakresu odpowiedzialności w sferze zarządzania finansami, przy efektywnych instrumentach kontroli.

Celem zarządzania finansami jest maksymalizacja wartości instytucji bankowej, a to określa jej zyskowność i poziom ryzyka. Cel ten implikuje, że wiarygodne przyszłe dochody mogą być kapitalizowane przez inwestorów przy użyciu stopy dyskontowej, odzwierciedlającej zmienność dochodów. Zysk netto jest dla inwestora istotny, gdy generowany jest przez stałe dochody, te z kolei są wynikiem właściwego zarządzania.

Zarządzanie finansowe w swoim wymiarze operacyjnym skoncentrowane jest na zarządzaniu ryzykiem. Chociaż funkcja zarządzania finansowego nie jest jedyną funkcją odpowiedzialną za zarządzanie wszystkimi ryzykami w banku, to jednak odgrywa centralną rolę w identyfikowaniu, kwalifikowaniu, nadzorowaniu i planowaniu efektywnego zarządzania ryzykiem. Najbardziej znaczącymi rodzajami ryzyka w działalności bankowej, poza ryzykiem kredytowym, jest ryzyko związane z produktem, rynkiem i klientem, z technologią oraz ryzyko finansowe.

Ryzyka związane z produktem, rynkiem i klientem wynikają z działania instytucji konkurencyjnych, otoczenia prawnego, układu demograficznego, globalizacji rynku. Ryzyka te można nazwać zewnętrznymi. Oznacza to, że bank ma niewielki lub żaden wpływ na ich kształtowanie. Może jedynie podejmować próby dostosowania się.

Ryzyko technologiczne, stwarzane przez nieprzerwany postęp technologiczny, wymaga ze strony banku znacznego zaangażowania w dostosowanie swoich procedur informacyjnych.

Powyżej omówione ryzyka zawierają się generalnie w strategicznych planach banku. Mają one jednak bardzo istotny wpływ na ryzyko finansowe, składające się z kilku elementów:

- zadowalający poziom kapitału, niezbędny do podejmowania decyzji kapitałowych, stanowiących o przyszłości instytucji,

- jakość aktywów, ryzyko kredytowe, minimalizowanie strat wynikających z działalności kredytowej,
- płynność w zapewnianiu dostępności środków finansowych niezbędnych do prowadzenia bieżącej działalności,
- ryzyko bieżącej działalności, kontrola ryzyka kredytowego i finansowego.

Plan strategiczny banku określa działalność banku, od której zależy między innymi działalność inwestycyjna banku.

Jednym z elementów działalności inwestycyjnej banku jest zarządzanie inwestycjami kapitałowymi. Obejmuje ono zarządzanie tą częścią kapitału, która jest – zgodnie z obowiązującymi normami – przeznaczona na inwestycje własne banku. Zalicza się do nich między innymi inwestycje w akcje podmiotów gospodarczych dostępne na Giełdzie Papierów Wartościowych, nabywanie akcji w obrocie pozagiełdowym, nabywanie obligacji, wnoszenie kapitału do „spółek córek”, konwersja zadłużenia na akcje podmiotów gospodarczych.

Przedmiotem badań jest jedynie niewielki wycinek działalności inwestycyjnej – dla przykładu inwestycja portfela akcji na GPW.

Wynikająca z klasycznej teorii portfela możliwość obniżenia ryzyka systematycznego poprzez rozszerzenie bazy potencjalnych składników portfela spowodowała poszukiwanie nowych metod i rozwiązań skorelowanych ze sobą.

Zastosowanie teorii portfela do aktywów materialnych i niematerialnych wymaga pewnych modyfikacji przy konstrukcji tego rodzaju aktywów. Założenie przyjmowane na wstępie badań dotyczy spełnienia wszystkich warunków teorii portfela. Konstrukcja portfela akcji jako instrument finansowy ma wiele zalet, między innymi zabezpiecza kapitał, chroni go przed inflacją, stanowi źródło dochodów, charakteryzuje się przy tym umiarkowanym ryzykiem inwestowania. Dla uzyskania optymalnej stopy zwrotu z kapitału należy podjąć się konstrukcji portfela optymalnego. Jednakże przy tego rodzaju konstrukcji napotykamy na trudności dwojakiego rodzaju. Zalicza się do nich trudności w kalkulacji stopy zwrotu i ryzyka, trudności w spełnieniu założeń teorii portfela, dotyczących podzielności składników portfela.

Stopa zwrotu z inwestycji zależy od bieżących oraz przyszłych cen akcji. Oczekiwany zwrot z inwestycji jest uzależniony także od efektywności rynku.

Zdefiniowane ryzyka przedstawione w materiale można określić jako możliwość (prawdopodobieństwo) niezrealizowania celu, którym jest otrzymanie oczekiwanej wartości zwrotu z inwestycji. Analiza portfelowa dostarcza jednak narzędzia do ograniczania ryzyka. Jedną z metod stosowanych od niedawna w zarządzaniu ryzykiem jest metoda Helwiga. Jej zastosowanie do badania rozłożenia ryzyka i jego optymalizacji zostanie przedstawione w kolejnym artykule.

Ewa Gołębiowska

Małgorzata Czerna

Prywatyzacja – jakie rodzi opory?

Niniejszy artykuł stanowi próbę identyfikacji przyczyn oporów spowodowanych procesem prywatyzacji. Tak postawiony cel wyznacza następujący program badawczy: określenie przyczyn oporów spowodowanych prywatyzacją oraz kierunków minimalizacji oporów.

Przyczyny oporów wywołanych prywatyzacją

Rozważania oparto na wynikach badań empirycznych, prowadzonych w latach 1993-1995. Objęto nimi 508 pracowników z 16 sprywatyzowanych firm. Przekrój badanej zbiorowości był zróżnicowany – od pracowników wykonawczych po naczelną kierownictwo, od wykształcenia podstawowego po wyższe, kobiety i mężczyźni o różnym stażu pracy. Firmy zaś były różnej wielkości (od 100 do 1000 zatrudnionych), mieściły się w miejscowościach o różnej wielkości w województwie gdańskim, elbląskim i słupskim. Realizowały też różną działalność (produkcja, usługi – bez rolnictwa). Przed analizą wyników warto uczynić następujące zastrzeżenia:

- Ze względu na brak możliwości zastosowania próby losowej zastosowano próbę celową, z determinowaną dostępnością firm. Należy więc mieć na uwadze możliwość niepełnej reprezentatywności próby i zachować ostrożność przy uogólnieniach uzyskanych wyników.
- Zbyt mała liczebność próby nie pozwalała na analizę wyników badań w różnych przekrojach. Możliwa jest jedynie analiza uśredniona.

Badania prowadzono na podstawie koncepcji analizy pola sił, według następujących etapów:

- wynegocjowanie przez badanych wspólnej listy czynników determinujących nastawienia ludzi wobec zmian,
- określenie skrajnych ukształtowań wynegocjowanych czynników. Na jednym krańcu znalazło się takie ukształtowanie czynników, które przeciwdziała zmianom, na drugim takie, które pomaga zmianom,
- zaznaczenie przez respondentów, jak w ich przypadku ukształtowane są poszczególne czynniki (+ lub -),
- prezentacja i analiza wyników badań. Wyniki te przedstawiono na rys. 1. Po lewej stronie zaznaczono procent respondentów, którzy uznali ukształtowanie danego czynnika za przeciwdziałające zmianom (-). Po prawej widnieje procent respondentów uznających, że dany czynnik sprzyja zmianom (+).

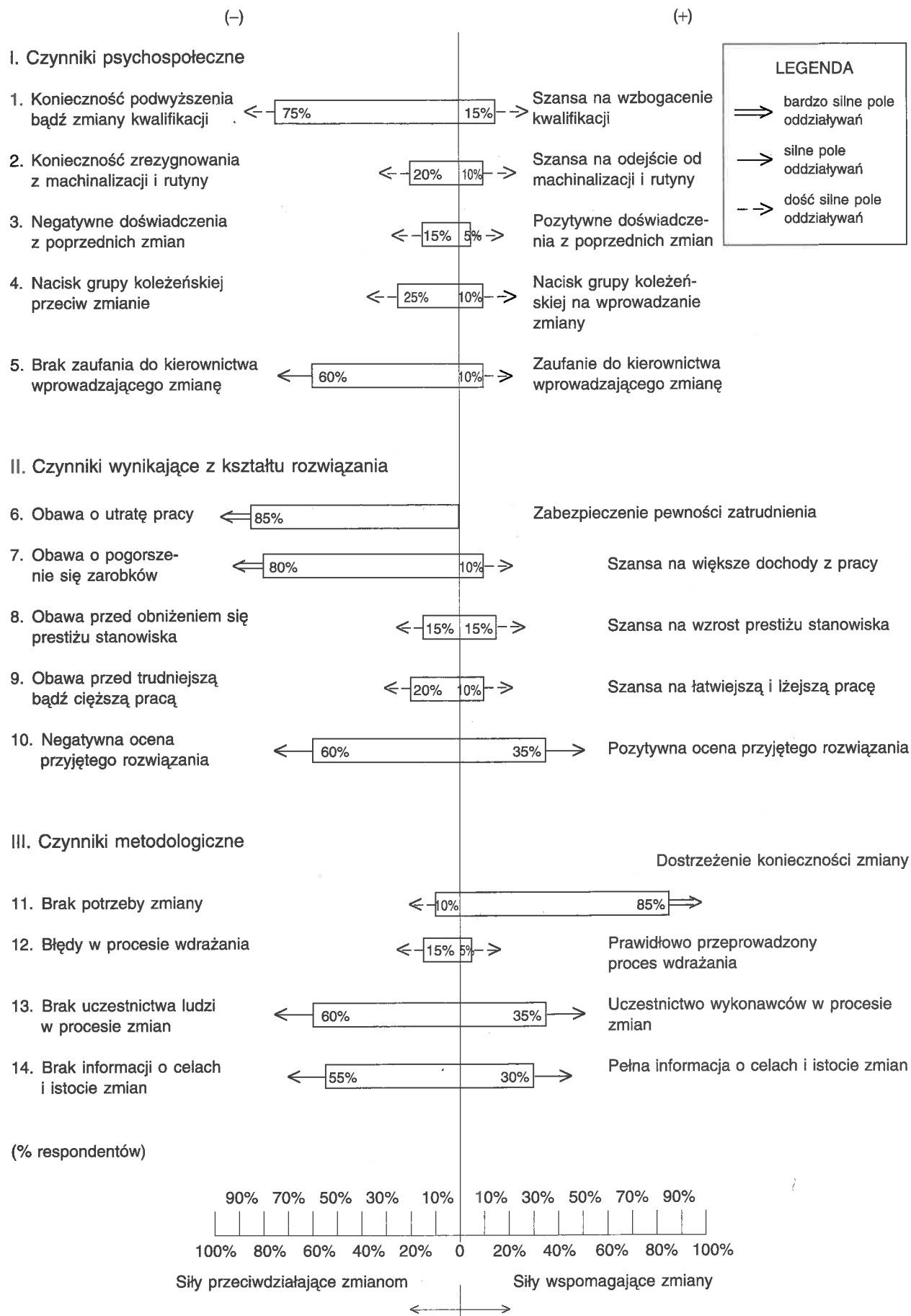
Uzyskane wyniki skłoniły do wydzielenia – spośród 14 czynników – trzech zasadniczych grup, ze względu na częstotliwość ich sygnalizowania.

Wśród źródeł oporów najczęściej wymieniano te, które wiążą się z zachwianiem poczucia bezpieczeństwa. Chodzi tu o obawy przed utratą pracy i obniżeniem zarobków. Jest to uzasadnione dużym bezrobociem na rynku pracy i zjawiskiem określanym mianem „spieniężenia motywacji”, wynikającym z pogorszenia się sytuacji materialnej dużej części społeczeństwa. W grupie tej znalazły się też obawy o nieprzystosowanie dotychczasowych kwalifikacji do nowych potrzeb, co może utrudnić utrzymanie dotychczasowego zatrudnienia, bądź znalezienie nowego. W systemie gospodarki scentralizowanej potrzeby kwalifikacyjne miały w przeważającej części charakter specjalistyczno-techniczny, gdyż rola przedsiębiorstwa ograniczona była do sprawnego wykonawstwa zadań planowych. Tymczasem gospodarka rynkowa wymaga od firm innowacji i kreatywności, a od ludzi – myślenia perspektywicznego.

W drugiej – co do częstotliwości sygnalizowania – grupie źródeł oporów znalazły się te czynniki, które wynikają z niedostatecznego wpływu respondentów na procesy prywatyzacji. Znalazła się tu negatywna ocena przyjętego rozwiązania. Chodziło najczęściej o wybór ścieżki prywatyzacyjnej, dobór kontrahentów, wielkości ich udziałów, przyjęte gwarancje socjalne. Kolejnym czynnikiem tej grupy jest brak uczestnictwa ludzi w decyzjach prywatyzacyjnych. Poczucie podmiotowości oznacza potrzebę wpływania pracowników na decyzje, które ich dotyczą. Niezaspokojenie tej potrzeby oznacza brak współodpowiedzialności za zmianę, brak zaangażowania się w zmianę, utratę cennych informacji i propozycji od ludzi. Wreszcie duża liczba respondentów sygnalizowała błędy w informowaniu, jako ważne źródło oporów wobec prywatyzacji. Najczęstsze mankamenty to brak informacji, informacja mylna, niepełna, zbyt późna, przekazana w nieodpowiedni sposób, przez nieodpowiednią osobę. Wpływa to na wzrost obaw i niepewności.

W trzeciej – najrzadziej sygnalizowanej – grupie źródeł oporów znalazły się:





Rys. 1. Analiza pól sił związanych z procesem prywatyzacji

● obawy przed koniecznością włożenia w pracę większego wysiłku i przed utratą dotychczasowego prestiżu [2, 8, 9],

- negatywne doświadczenia z poprzednich zmian – nacisk grupy koleżeńskiej przeciw prywatyzacji,
- błędy w procesie wdrażania.

Warto też spojrzeć na opinie respondentów odnośnie do czynników wspierających prywatyzację. Najsilniej mobilizująco działa świadomość konieczności i nieuchronności zmian, jeżeli firma ma przetrwać. W drugiej – co do częstotliwości występowania – grupie czynników wspomagających przekształcenia badani wymienili te, które wiążą się z wpływem uczestników na kształt procesu prywatyzacji:

- pozytywną ocenę przyjętego rozwiązania,
- uczestnictwo wykonawców w procesie przekształceń,
- pełną informację o celach i istocie procesu prywatyzacji.

Pozostałe czynniki bardzo rzadko przyjmują kształt wspomagający zmianę.

Dalsza analiza wyników badań prowadzi do następujących wniosków:

■ Daje się zauważyć dość mocna koncentracja źródeł oporów w obszarze trzech pierwszych (6, 7, 1) i kolejnych czterech czynników (10, 13, 14, 5). W przypadku czynników sprzyjających przemianom, koncentracja jest jeszcze bardziej widoczna (11 oraz 10, 13, 14).

■ Generalnie siły przeciwdziałające zmianom występują ponaddwukrotnie częściej (dostrzega je średnio aż 42,5% respondentów) niż siły wspierające zmiany (dostrzega je średnio tylko 19,6% respondentów). Jeżeli – tak jak w przypadku czynników 10, 13, 14 – dość duża liczba respondentów odnotowuje zarówno negatywne, jak i pozytywne sytuacje, to i tak znacznie częściej mamy do czynienia z sytuacją utrudniającą przekształcenia własnościowe.

Interesująca może też być analiza zmian, jakie nastąpiły w przyczynach oporów wynikających ze zmian organizacyjnych po 1989 r. Obszar ten stanowił wieloletni przedmiot badań autorki od 1984 r. [3, s. 183–202, 2, s. 15–32]. Podobne problemy badali też: B. Nogalski [6, s. 103], E. Talejko [7, s. 89–90], W. Biliński [1, s. 39]. Porównanie aktualnych wyników badań z powyższymi (dotyczącymi okresu sprzed 1989 r.) prowadzi do następujących wniosków:

■ Przejście do gospodarki rynkowej przyniosło określone zmiany w hierarchii źródeł oporów.

■ Eliminacji uległy źródła o charakterze systemowym. Widać wyraźnie wzrost samodzielności organizacyjnej firm i odejście od niechlubnej sytuacji narzucania firmom przez jednostki zwierzchnie zunifikowanych rozwiązań. Jednakże wciąż jeszcze samodzielność ta nie została w dostatecznym stopniu przeniesiona na niższe szczeble hierarchiczne. Świadczy o tym ukształtowanie takich czynników, jak: negatywna ocena przyjętego rozwiązania, brak

uczestnictwa pracowników w procesie zmian, błędy w polityce informowania załogi o zmianach. Zbyt często kierownictwo, nie mając dostatecznego zaufania do załogi, przeprowadza proces prywatyzacji samodzielnie lub jedynie przy pomocy firm konsultingowych.

■ Zdecydowanie na pierwsze miejsce wysunęły się obawy dotychczasowego stopnia zaspokojenia potrzeb podstawowych – nieznaną wcześniej obawa o utratę pracy i obawa o obniżenie się zarobków.

■ Zdecydowanie tracą na znaczeniu obawy związane z niezaspokojeniem potrzeb rozwojowych – prestiż, zainteresowanie pracą.

Kierunki działań minimalizujących opory

Wynikająca z badań przewaga sił utrudniających prywatyzację nad siłami promującymi ów proces powoduje wydłużenie okresu adaptacji firm do zmieniających się warunków otoczenia. Dla zrationalizowania sytuacji należałoby dążyć do takiej zmiany kształtu czynników determinujących postawy ludzi wobec prywatyzacji, aby zamiast hamować ów proces, wspomagały go.

Problematykę działań ograniczających opory wobec zmian podejmuje wielu autorów – między innymi: S. Judson [5, s. 99–136], C. Bowman, D. Asch [7, s. 212–236]. Ich poglądy skonfrontowano z wynikami własnych badań, co pozwoliło wypracować zestaw długofalowych i bieżących działań ograniczających opory wobec prywatyzacji.

Te pierwsze polegają głównie na kształtowaniu pozytywnych postaw wobec zmian w ogóle. Zaliczyć tu można:

- uświadamianie pracownikom konieczności okresowych zmian, w celu przystosowania firmy do zmieniających się wymogów otoczenia,
- dążenie do zmiany profilu kwalifikacyjnego kadry z wąkospecjalistycznego na szersze, dające większą elastyczność zawodową każdego pracownika oraz wyższy poziom samooceny,
- sprecyzowanie i stosowanie w praktyce stabilnych kryteriów polityki personalnej, aby pracownicy nie kojarzyli zmiany z pogorszeniem się ich sytuacji zawodowej,
- tworzenie wśród załogi klimatu otwartości, lojalności, szczerości i zaufania,
- troska o podmiotowość każdego pracownika, o integrację i współpracę wewnątrz zespołu,
- uświadomienie kadrze kierowniczej roli i znaczenia kapitału ludzkiego dla sprawności procesu zmian.

Natomiast działania bieżące to takie, które należałoby podejmować w obliczu konkretnej prywatyzacji. Można je podzielić na kilka obszarów:

- poczucie bezpieczeństwa,
- motywacja,
- partycypacja,
- informacja.



Poczucie bezpieczeństwa

Rolą firmy jest pomoc pracownikom w przystosowaniu się do nowych wymagań poprzez dyskusję, objaśnienie nowej sytuacji, organizowanie treningów, szkoleń. Szczególnie istotne w obliczu prywatyzacji jest zapewnienie pracownikom poczucia pewności zatrudnienia poprzez minimalizację zwolnień. W tym celu należałoby:

- negocjować z inwestorami sprawy zatrudnienia i przy wyborze kontrahentów kierować się również ich strategią kadrową,
- wolne etaty po pracownikach, którzy odeszli w sposób naturalny, starać się obsadzić własnymi rezerwami kadrowymi (po odpowiednich działaniach kształtujących kwalifikacje),
- ograniczyć zakres zlecenia podwykonawstwa prac, zapewniając zatrudnienie własnej kadry,
- zredukować, a nawet eliminować nadgodziny,
- poszukiwać i rozwijać nowe obszary działalności,
- zatrudniać nowych pracowników dopiero po całkowitym zaabsorbowaniu własnej nadwyżki kadrowej.

Jeżeli jednak, mimo podjętych starań, nie uda się uniknąć zwolnień, to warto, aby firma pomogła pracownikowi w znalezieniu nowej pracy.

Przedstawione rozważania odnoszą się oczywiście jedynie do pracowników wartościowych, pozytywnie ocenianych. Nie może to oznaczać całkowitej rezygnacji ze zwolnień jako narzędzia polityki personalnej. Nie należy bowiem kontynuować wcześniejszej polityki pełnego bezpieczeństwa i gwarancji zatrudnienia. Skutkuje to bowiem brakiem szacunku do pracy i nie sprzyja pełnemu zaangażowaniu się człowieka w realizację celów macierzystej jednostki. Jednakże zwolnienia te winny:

- być poprzedzone rozmowami wyjaśniającymi, pomocą okazaną pracownikowi w pokonywaniu trudności,
- wynikać nie z prywatyzacji, lecz z reguł realizowanej polityki personalnej,
- być traktowane jako ostateczność i dotyczyć pracowników całkowicie nieprzydatnych.

Motywacja

Należałoby pamiętać, że prywatyzacja nie powinna spowodować obniżenia dotychczasowych zarobków ludzi nią objętych. W okresie przejściowym warto pomyśleć o dodatkach wyrównawczych.

Uzgadnianie spraw płacowych powinno odbywać się w drodze negocjacji pomiędzy kierownictwem firmy, pracodawcami i pracownikami. Niezbędnym warunkiem skuteczności negocjacji jest zdolność do ustępstw, autentyczna chęć dojścia do porozumienia i otwartość na argumenty drugiej strony. Podczas negocjacji należy też rozważyć wszystkie pozytywne i negatywne efekty każdego kompromisu, wliczając do zysków szansę na zmniejszenie oporów, na szybsze i łatwiejsze przyjęcie się prywaty-

zacji, do kosztów trzeba zaś zaliczyć – czas potrzebny na negocjacje i cenę spełnienia oczekiwań płacowych załogi.

Partycypacja

Mottem rozważań tego problemu niech będzie stare chińskie przysłowie: „*Powiedz mi – zapomnę. Pokaż mi – może zapamiętam. Włącz mnie w działanie – na pewno zrozumie.*” Warto więc przedstawić różne możliwe formy uczestnictwa ludzi w procesie prywatyzacji (rysunek 2).

Przy konsultacjach i opiniowaniu kierownictwo nie ma obowiązku zastosowania się do sugestii podwładnych. Może jednak tą drogą uzyskać wiele ważnych informacji. Ludzie zaś mają szansę na poczucie podmiotowości. Szczególnie ważne przy minimalizacji oporów jest włączenie ludzi w proces decyzyjny.

Pracownicy mają wówczas poczucie wpływu na swoją własną sytuację pracy. Warto też włączyć w orbitę procesu prywatyzacji grupy nieformalne. Aby jednak partycypacja mogła przynieść pozytywne efekty, muszą być spełnione następujące warunki:

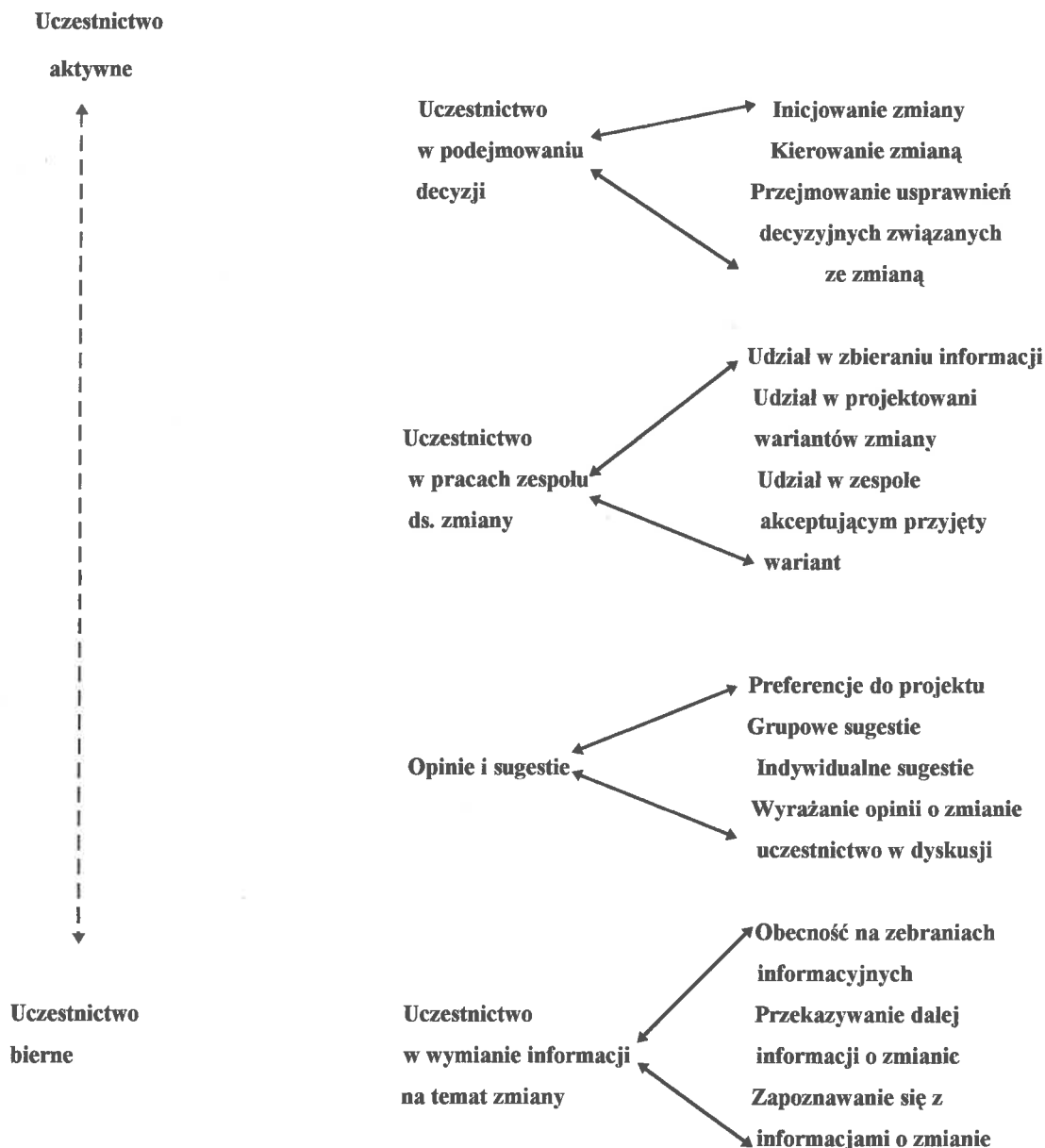
- Kierownik musi mieć autentyczną dobrą wolę wysłuchania i wzięcia pod uwagę opinii oraz propozycji podwładnych. W przeciwnym razie konsultacje mogą stać się narzędziem manipulowania załogą.
- Kierownictwo samo musi mieć dostateczne poczucie bezpieczeństwa.
- Kierownictwo nie powinno mieć upatrzonych jedyniego, najlepszego rozwiązania. Powinno być na tyle elastyczne, by przyjmować argumenty innych i modyfikować swoje stanowisko w tej kwestii.

Oczywiście partycypacja powinna dotyczyć tych, którzy chcą uczestniczyć w procesie przemian. Dzisiejsza kadra pracownicza – ze względu na wzrost poziomu kwalifikacji oraz wzrost rangi potrzeb niezależności i samorealizacji – wykazuje rosnące zainteresowanie partycypacją. Ponadto uczestnictwo umożliwia zabezpieczenie własnych interesów. Oczywiście byli, są i będą tacy ludzie, którzy oczekują na gotowe rozwiązania i którym wystarcza rola posłusznych realizatorów. J.A.C. Brown przestrzega przed stosowaniem partycypacji w odniesieniu do takich zespołów. Brakuje tam bowiem atmosfery pracy zespołowej, a ludzie nie są przyzwyczajeni do ponoszenia odpowiedzialności.

Informacja

Powiązana jest ona ściśle z poczuciem bezpieczeństwa i podmiotowości ludzi. Pozwala też załodze lepiej zrozumieć istotę i przyczyny przekształceń własnościowych, a w konsekwencji zaakceptować je. Dlatego też informacja powinna być:

- konkretna, rzetelna i zrozumiała dla odbiorców,
- przekazana w możliwie różnorodnej, obrazowej i wzbudzającej zainteresowanie formie,



Rys. 2. Formy partycypacji załogi w zmianach prywatyzacyjnych

- dostępna dla wszystkich pracowników firmy,
- dostatecznie szczegółowa,
- podana oficjalnie, z dostatecznym wyprzedzeniem i przez osoby cieszące się autorytetem.

W przekazie informacji należy stworzyć możliwość dyskusji i zadawania pytań. Klimat powinien również sprzyjać ujawnianiu odczuć i sugestii. Daje to kierownictwu szansę poznania stanowiska ludzi na temat prywatyzacji. U ludzi zaś ujawnienie obaw powoduje ich zmniejszenie. Nie należy oceniać pytających, odpowiadać należy prosto i szczerze, a fakty oddzielać od opinii i spekulacji.

Małgorzata Czarska

BIBLIOGRAFIA

[1] BILIŃSKI W., *Analiza wartości. Jej istota i efekty stosowania w Polsce*, Centralny Instytut Doskonalenia Kadr Kierowniczych, Warszawa 1973.

[2] BOWMAN C., ASCH D., *Strategic management*, Macmillan, London 1994.

[3] CZERSKA M., NIESIOBĘDZKI Z., *Konflikty wywołane zmianami organizacyjnymi*, „Organizacja i Kierowanie” 1–2/1989.

[4] CZERSKA M., *Konflikty spowodowane reorganizacją w przedsiębiorstwie*, Materiały Konferencji nt.: „Metodologia reorganizacji instytucji. Aspekty sprawnościowe i humanizacyjne” Uniwersytet Łódzki 1986.

[5] JUDSON A.S., *Changing behavior in organizations. Minimizing resistance to change*, B. Blackwell Inc., Massachusetts, Cambridge 1991.

[6] NOGALSKI B., *Sterowanie zmianą organizacyjną*, Warszawa UG 1986.

[7] TALEJKO E., *Motywy działalności racjonalizatorskiej i wynalazczej pracowników przemysłu*, PWN, Warszawa 1968.

Autorka – prof. dr hab. jest pracownikiem naukowym Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

Zofia Sekuła

Przedmiot polityki płac

Cechą działalności przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarce rynkowej jest to, że sprzedaż i wpływy mogą ulegać wahaniom, podatki raczej rosną, a pracownicy oczekują co najmniej stabilizacji, częściej zaś wzrostu płac. Pracodawca musi nieustannie czynić starania, by wygospodarować środki umożliwiające odpowiednie wynagradzanie. Odpowiedzialność za decyzje płacowe jest jednostronna i ponosi ją pracodawca, mimo że uprzednio mogą podlegać uzgodnieniom ze związkami zawodowymi. Kreowanie mądrej polityki płac jest sztuką. W ujęciu globalnym całego przedsiębiorstwa polityka płac ma dać odpowiedzi na następujące pytania:

- ile środków przeznaczyć na płace,
- na co przeznaczyć te środki,
- jakie zasady i kryteria przyjąć do podziału środków,
- jaki będzie to mieć wpływ na kształtowanie poziomu indywidualnych płac.

Środki na fundusz płac

A. Polańska pisze, że do motywacyjnej funkcji zarządzania należy między innymi zdobywanie funduszy wynagrodzeń i następnie właściwe ich dzielenie między pracowników¹⁾. Zdobywanie funduszy na płace może odbywać się tylko przez stawianie ambitnych i opłacalnych ekonomicznie celów w skali przedsiębiorstwa. W przypadku stagnacji, zastoju produkcji, czy sprzedaży, przedsiębiorstwo zmuszone jest ograniczać cele polityki płac tylko do przetrwania. Płace mogą nie ulegać wzrostowi, a wręcz przeciwnie, mogą nawet spadać (w granicach uregulowanych przepisami). Przy tym do wydatkowania odpowiednich funduszy może być konsumowany majątek przedsiębiorstwa. Zdobywanie środków wymaga szukania i rozpatrywania takich źródeł, które nie powodują uszczuplenia majątku przedsiębiorstwa, lecz wiążą się z jego rozwojem, większą produkcją, sprzedażą i większą efektywnością gospodarowania czynnikami produkcji.

Zanim podjęta zostanie decyzja, jaką wielkość środków należałoby przeznaczyć na płace, trzeba dokonać analizy wynagrodzeń w okresie bazowym oraz uwzględnić pewne wielkości planowane na dany okres planistyczny, takie jak:

- stan i strukturę zatrudnienia,

- wyniki ekonomiczno-finansowe,
- zmiany w poziomie płac, np. z powodu inflacji, zbyt niskich wyjściowych płac, potrzeby wprowadzenia podwyżek motywacyjnych,
- wzrost lub spadek wydajności pracy i godzin nadliczbowych oraz
- poziom płac w otoczeniu w powiązaniu z sytuacją na rynku pracy.

Największy wpływ na wysokość planowanego funduszu płac mają: zatrudnienie i sytuacja ekonomiczno-finansowa. Pozostałe wielkości mogą być realnie brane pod uwagę wówczas, gdy przedsiębiorstwo będzie w stanie zapewnić pewien minimalny próg płac. Teoretycznie i według przepisów prawa pracy można rozważać, iż takim progiem jest iloczyn przewidywanego zatrudnienia i minimalnego wynagrodzenia w gospodarce. W praktyce oznaczałoby to możliwość obniżania płac w roku planistycznym, co jest raczej mało realne, poza wyjątkowymi przypadkami przedsiębiorstw będących w stanie upadłości. Tak więc minimalny próg płacy stanowi iloczyn przeciętnej płacy i przewidywanego zatrudnienia. Natomiast górna granica środków na płace jest uzależniona od sytuacji ekonomicznej oraz dochodowej i motywacyjnej siły płacy.

W przedsiębiorstwach o niekorzystnej sytuacji ekonomicznej może wystąpić sprzeczność między ustaleniem funduszu płac (mając na uwadze funkcję dochodową płacy) a sytuacją ekonomiczną (czyli funkcję kosztową). Fundusz płac uwzględniający realizację założeń funkcji dochodowej może być wyższy niż wynikałoby to z racjonalnego kształtowania kosztów. Korzystne rozstrzygnięcie na rzecz funkcji dochodowej grozić może pogorszeniem wyników i utratą konkurencyjności. A zatem z ekonomicznego punktu widzenia górna granica środków na płace to taka, przy której przedsiębiorstwo może dotrzymać kroku konkurentom i umożliwić realizację zapłaconych celów takich, jak wprowadzenie postępu technicznego, inwestycje²⁾, poprawa bhp, ochrona środowiska itp. Należy w ogólności mieć na uwadze, by nie występowała kolizja między realizacją celów krótkookresowych, związanych ze spożyciem a długookresowymi celami inwestycyjnymi. Podejmowane decyzje o wielkości środków na płace zawierają rozstrzygnięcia między kosztową a dochodową funkcją płac.

Fundusz płac może być przeznaczony na różne cele. Ograniczenia w zakresie ustalania funduszu płac, opisane wyżej, powodują, że nie wszystkie potrzeby polityki płac mogą być zaspokojone w sposób satysfakcjonujący. Dlatego ważne jest ustalenie kierunków wydatkowania środków na płace, ale i hierarchii ich ważności lub nawet ich obligatoryjności oraz niezbędnego poziomu zaspokojenia. Niektóre cele, przykładowo dodatkowe wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych, muszą być zrealizowane w 100%, natomiast dodatkowe wynagrodzenie za wzrost wydajności nie zawsze musi być proporcjonalne do wzrostu wydajności. Wydaje się, iż najczęściej wystąpią następujące kierunki wydatkowania środków na płace:

- zapewnienie wynagrodzeń dotychczasowym pracownikom na poziomie roku bazowego,
- wynagrodzenie nowo zatrudnionych pracowników,
- podwyżki mające charakter indeksacji płac,
- podwyżki motywacyjne, wynikające z polityki awansowania pionowego i poziomego,
- dodatkowe opłacanie wzrostu wydajności pracy, zwiększenie wypłat zmiennych składników płac, a przede wszystkim z tytułu:
 - ▲ wzrostu godzin nadliczbowych,
 - ▲ odpraw z powodu zwolnień grupowych,
 - ▲ nagród jubileuszowych bądź innych gratyfikacji za długoletnią pracę,
- wprowadzenie lub zwiększenie dotychczasowych premii,
- podwyżki wyrównawcze dla części pracowników do najniższego wynagrodzenia i/lub ceny na rynku pracy.

Punktem wyjścia do podziału środków jest ustalenie puli środków zapewniającej przynajmniej opłacanie na poziomie roku bazowego. Wylicza się je w sposób następujący

$$F_p = Z \times P_p$$

gdzie:

F_p – fundusz płac na płace według poziomu bazowego

Z – zatrudnienie w roku planistycznym

P_p – przeciętna płaca w roku bazowym.

Wielkość F_p niekoniecznie musi odpowiadać rzeczywiście wypłaconym wynagrodzeniom w roku bazowym. Znak równości występuje przy utrzymaniu identycznego stanu i struktury zatrudnienia w roku planistycznym w porównaniu z rokiem bazowym. Jeśli zatrudnienie ulega zmniejszeniu, to fundusz na płace planowany według poziomu przeciętnej płacy w roku bazowym, będzie niższy. Zmiany w strukturze zatrudnienia, nawet bez zmiany ogólnej liczby zatrudnionych, mogą powodować wzrost

lub spadek planowanego funduszu płac w stosunku do okresu bazowego.

Oddzielnie rozpatruje się środki na płace dla nowo zatrudnionych pracowników, dla których może okazać się potrzebne stosowanie cen rynkowych za pracę nie odpowiadających poziomowi wynagrodzeń w przedsiębiorstwie. W celu pozyskiwania pracowników z rynku pracy w zawodach deficytowych przedsiębiorstwo musi rozważyć, czy ma proponować płace powyżej poziomu rynkowego na istniejącym poziomie, czy niższe i liczyć się z ewentualną utratą możliwości zatrudnienia. Nie zrównoważony rynek pracy może zmuszać przedsiębiorstwa do konkurencji płacowej, gdyż tylko bardziej korzystne propozycje stwarzają realne możliwości pozyskania pożądaných pracowników. Przeciwnie, długotrwałe bezrobocie może wpływać na relatywne obniżanie płac oraz wzmocnienie pozycji pracodawcy wobec żądań płacowych związków zawodowych.

Ważnym elementem polityki płac w przypadku znaczącej inflacji jest ochrona płac przed spadkiem ich wartości realnej. O to przede wszystkim zabiegają związki zawodowe. Społeczny nacisk na rozwiązywanie odrębnie tej kwestii zależy od tego, na jakim poziomie kształtują się płace w firmie, odczuć załogi w zakresie zaspokojenia przez płacę funkcji dochodowej oraz siły działania związków zawodowych. Z drugiej strony, pracodawca mając ograniczoną ilość środków na wzrost płac skłania się raczej do połączenia indeksacji z motywacyjnymi podwyżkami, które z reguły nie mają powszechnego charakteru. Związki zawodowe rzadko są skłonne aprobować taką politykę podwyżek. Połączenie regulacji płac z podwyżkami motywacyjnymi jest najbardziej prawdopodobne w przedsiębiorstwach należących do liderów płacowych. W większości może budzić sprzeciw i niezadowolenie pracowników oraz żądania dotyczące oddzielenia regulacji płac od rzeczywistych podwyżek.

Wydaje się, iż w przypadku inflacji powyżej 6–8% (trudno precyzyjnie określić to dla ogółu przedsiębiorstw) niezbędne jest rozpatrywanie oddzielnie indeksacji płac przeciwdziałającej spadkowi płac realnych. Nie powinno się indeksacji płac używać instrumentalnie do racjonalizacji zatrudnienia. W praktyce polskich przedsiębiorstw ma to często miejsce. Pracodawca, uznaniowo podwyższając płace, pragnie wymusić na niektórych pracownikach zwolnienie się z pracy. Do rozwiązania z pracownikiem stosunku pracy służą bowiem inne instrumenty polityki personalnej.

Indeksację płac można przeprowadzać w różny sposób, a najczęściej za pomocą automatycznego podwyższania stawek płac o:

- jednakową kwotę dla wszystkich pracowników,

- zróżnicowane kwoty dla grup pracowników w zależności od poziomu dotychczasowych płac (wyższe dla wyższych płac) lub odwrotnie (wyższe dla niższych płac),
- jednakowe wskaźniki wzrostu płac dla wszystkich pracowników,
- zróżnicowane wskaźniki wzrostu płac (jak w przypadku kwotowych).

Wybór sposobu w dużym stopniu uzależniony jest od społecznego przyzwolenia i sytuacji ekonomicznej. Wydaje się, że w przypadku występowania w przedsiębiorstwie właściwych relacji płac, najsprawiedliwszą jest indeksacja płac za pomocą jednakowego wskaźnika. W jednakowym stopniu chroni ona płace realne wszystkich pracowników. Każdy inny sposób będzie wpływał na zmianę dotychczasowych relacji płac, a zatem istniejącego systemu wynagradzania. Innym, rzadziej stosowanym sposobem, najczęściej w następstwie żądań związków zawodowych, jest dodatek inflacyjny wypłacany w jednakowej wysokości jako odrębny składnik płac. Wadą jego jest to, że stosowany w dłuższym okresie może stanowić połowę lub nawet więcej stawki płac. Staje się tworem sztucznym, zmniejszającym motywacyjność płacy, oderwanym zarówno od trudności pracy, jak i osiąganych przez pracownika efektów.

Poza indeksacją, w polityce płac powinno rozważać się podwyżki motywacyjne, które mogą mieć bardziej lub mniej elitarny charakter. Kierowane są do pewnych grup i/lub osób, które według pracodawcy spełniają wymagania w zakresie wydajności i efektywności pracy, doskonalenia zawodowego, dostosowywania swoich kwalifikacji i umiejętności do potrzeb przedsiębiorstwa, wysokiej dyspozycyjności itp. Wielkość środków na ten cel ma związek z polityką awansu poziomego i pionowego. Niektóre przedsiębiorstwa regulują kwestię awansowania w układach zbiorowych pracy w sposób oczywisty, mówiąc o ścieżkach awansu, zasadach przeszerogowywania i wymaganiach, jakie w związku z tym muszą spełnić pracownicy. Ale większość przedsiębiorstw w ogóle nie porusza sprawy awansów w układach zbiorowych lub traktuje je nader ogólnie; trudno jest określać wówczas założenia dotyczące podwyżek motywacyjnych. Połączenia indeksacji płac z podwyżkami motywacyjnymi i brak jasnych reguł w zakresie awansów pionowych i poziomych może wywoływać konflikty między pracodawcą a związkami zawodowymi. Ma to również negatywny wpływ na realizację motywacyjnej funkcji płac, u podstaw której leży właściwe różnicowanie płac między stanowiskami i pracownikami. W interesie pracowników i przedsiębiorstwa leży ustalanie co najmniej średniookresowej polityki awansu poziomego i pionowego oraz wiązanie jej z polityką płac w taki sposób, by zachęcała

pracowników do wzrostu wydajności, wyboru i zmiany zawodu oraz chęci zmiany stanowiska pracy. Według jasno sformułowanych kryteriów i wymagań w zakresie awansów, łatwiej jest ustalić wielkość środków niezbędnych na ich realizację w danym okresie.

Innym, w różnym stopniu ważnym dla przedsiębiorstw elementem polityki płac jest **sposób opłacania wzrostu wydajności pracy**. Podjęcie decyzji w tej mierze wymaga identyfikacji i analizy czynników, które w danym okresie mają wpływ na wzrost wydajności pracy. Jeśli będą to czynniki ekstensywne, takie jak wyższe wykorzystanie czasu pracy, usprawnienie organizacji pracy, ograniczenie godzin nadliczbowych itp., to pracownicy nie zwiększają swojego wysiłku w podstawowej jednostce czasu (np. godzinie). W takich przypadkach można rozważać wzrost płac degresywny w stosunku do wzrostu wydajności. Motywacyjność tego sposobu opłacania wydajności pracy zawarta jest w tym, że pracownik w tym samym okresie rozliczeniowym (miesiącu), nie zwiększając intensywności pracy w ciągu godziny, otrzymuje wyższą płacę. Podobną zasadę opłacania można przyjmować również wówczas, gdy wzrost wydajności pracy osiągnięty został dzięki zastosowaniu postępu technicznego. Przeciwnie, gdy wzrost wydajności odbywa się poprzez intensyfikację pracy, przy ustalaniu zasad jej opłacania, trzeba rozważyć, czy wzrost wysiłku pracowników jest w stosunku do osiąganego wzrostu wydajności:

- proporcjonalny,
- wyższy,
- niższy.

Relacje między dodatkowym wysiłkiem pracownika a dodatkową wydajnością mogą mieć wpływ na sposób opłacania wydajności pracy. W niektórych przypadkach może okazać się, że większy wysiłek pracownika włożony w uzyskanie wyższej wydajności jest dla przedsiębiorstwa nieopłacalny i/lub zbędny. Rachunek ekonomiczny, w którym ważną rolę odgrywa relacja wzrostu płac w stosunku do wzrostu wydajności może wpływać na korektę zamierzeń w zakresie kształtowania wydajności.

Czas pracy i sposób jego wykorzystania jest ważnym czynnikiem oddziałującym na koszty pracy. Nie przepracowany i źle wykorzystany czas pracy to czas pusty, w którym pracownicy nie przysparzają efektów, a przedsiębiorstwo jednocześnie ponosi koszty pracy. Duże znaczenie ma więc taka organizacja czasu, by pracownicy w ramach obowiązującego wymiaru poświęcali jak najwięcej czasu na rzecz pracy zawodowej. W ogólności można zakładać, że im wyższy jest wskaźnik wykorzystania nominalnego czasu pracy, tym niższe koszty pracy na wytworzenie produkcji. Analizując rezerwy tkwiące w czasie pracy, trzeba brać pod uwagę

różnicę między nominalnym a efektywnym czasem pracy. Wynikające z niej godziny (wszelkiego rodzaju urlopy, zwolnienia, choroby, przestoje i inne) są w większości płatne. Minimalizowanie tego czasu powoduje oszczędność jednostkowych kosztów pracy.

Z punktu widzenia pracownika, nie tylko płace, ale i świadczenia za czas nie przepracowany z pewnych tytułów przyczyniają się do realizacji dochodowej funkcji płacy. Tkwi w tym pozorna sprzeczność, ponieważ gdyby pracownik wykorzystał pracę zamiast nieobecności, otrzymałby wyższą zapłatę, która w większym stopniu umożliwiłaby realizację między innymi dochodowej funkcji płac. Tak więc z punktu widzenia polityki płac, ważna jest minimalizacja strat czasu pracy. Wzrost tych strat wymaga uwzględnienia dodatkowej puli środków na bezproduktywne odpłacanie pracowników. Niektóre rodzaje strat czasu pracy mogą być dla przedsiębiorstwa dotkliwe tak, że wystąpi potrzeba podejmowania odpowiednich działań w celu ich zmniejszenia.

Obok niepełnego wykorzystania czasu pracy drugą kwestią są godziny nadliczbowe. Stosowanie godzin nadliczbowych pociąga za sobą zawsze dodatkowe koszty pracy. Ponadto może jeszcze generować ujemne skutki w postaci spadku wydajności i jakości produkcji, nadmiernego przemęczenia oraz zagrożenia życia i zdrowia. Ujemnych skutków jest wiele, te przemawiają za koniecznością ograniczenia godzin nadliczbowych. Ponieważ nie udaje się całkowicie wyeliminować godzin nadliczbowych, należy rozważyć następujące ewentualności:

- czy stosowanie godzin nadliczbowych jest bardziej opłacalne niż zatrudnianie dodatkowych pracowników (przy dużym zapotrzebowaniu na godziny nadliczbowe),
- czy występują trudności z zatrudnieniem odpowiednich fachowców,
- czy brak jest stanowisk pracy, na których można zatrudnić dodatkowych pracowników,
- czy stanowi to formę uzupełnienia mocy produkcyjnej w wąskich ogniach, a pracy nie można zlecić na zewnątrz przedsiębiorstwa,
- czy występuje przejściowe i trudne do zaplanowania z góry zapotrzebowanie na godziny nadliczbowe.

Opłacalność stosowania godzin nadliczbowych wymaga rachunku ekonomicznego. Wydaje się, iż w polityce płac trzeba brać pod uwagę stosowanie godzin nadliczbowych, gdy nie jest możliwe inne rozwiązanie oraz gdy są one bardziej opłacalne niż inne przedsięwzięcia (dodatkowe zatrudnienie, zlecenie na zewnątrz, zawieranie umowy zlecenia, leasing pracowniczy itp.). Ewentualne korzyści z tytułu zmiany liczby godzin nadliczbowych mogą być ustalone tylko na tle porównań planowanego poziomu produkcji i zatrudnienia.

Przedmiot działalności i strategia przedsiębiorstwa w dużej mierze decydują o potrzebie wyłonienia zawodów wiodących. Hierarchia celów strategicznych ma wpływ na to, kto będzie zaliczony do zawodów wiodących i znajdzie się w trzonie zawodowo-kwalifikacyjnym załogi. Polityka płac musi uwzględniać preferencje ważności zawodów. T. Oleksyn jest zdania, że należy odpowiednio wysoko wynagradzać pracowników, którzy realizują główne cele przedsiębiorstwa. Polityka i systemy płac, w których nie widzi się ważnych celów a wynagradza się wszystkich jednakowo, są mało efektywne³⁾. W gospodarce rynkowej znaczenia nabiera filozofia zarządzania ofensywnego, według której odpowiednio wysoko wynagradza się tych pracowników, którzy potrafią wykorzystywać nadarzające się okazje w otoczeniu dla dobra przedsiębiorstwa⁴⁾ (służby marketingowe, ds. kontrolingu, doradcy inwestycyjni). W polityce płac trzeba więc uwzględniać tzw. punkty przełomowe. Dla jednych będzie to nowy wyrób, dla innych dodatkowe rynki zbytu, unowocześnienie procesów produkcyjnych, inwestycje kapitałowe, ekspansja przedsiębiorstwa itp. Nie będą one czymś stałym, a ich zmiany wpływać będą na strukturę zawodów wiodących. Ofensywne zarządzanie reaguje na tego typu zmiany poprzez selektywne i celowe preferencje stosowane w polityce wynagradzania dotyczących grup zawodowo kwalifikacyjnych i pojedynczych pracowników.

W konkluzji należy stwierdzić, że rezultatem polityki płac jest wielkość funduszu płac i sposób jego rozdysponowania na cele cząstkowe, wynikające po części z obowiązującego systemu wynagradzania, a po części z misji, celów i strategii działania przedsiębiorstwa w danym okresie. Przy tym dobór celów cząstkowych powinien zapewnić kształtowanie przeciętnej, minimalnej i maksymalnej płacy w skali przedsiębiorstwa w grupach zawodowych i między pracownikami na niezbędnym poziomie, biorąc pod uwagę wszystkie funkcje płacy. Polityka płac, która nie spełnia tych założeń, prowadzi do niezadowolonych, konfliktów i eskalacji żądań płacowych przez pracowników.

Zofia Sekuła

PRZYPISY

- ¹⁾ A. POLAŃSKA, *Ekonomia pracy w zarządzaniu*, Gdańsk, 1995, s. 114.
- ²⁾ *Ekonomika przedsiębiorstwa przemysłowego*, praca zbiorowa pod red. T. KIERCZYŃSKIEGO, Warszawa 1989, s. 275-276.
- ³⁾ H. OLEKSYN, *Efektywne systemy wynagradzania*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1993, s. 39.
- ⁴⁾ M. KOSTERA, *Polityka płacowa*, „Przegląd Organizacji” 1990, Nr 8-9, s. 21-29. T. OLEKSYN, *Polityka zatrudnienia w przedsiębiorstwie i jej ukierunkowania*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1993, s. 54-55.

Beata Skowron-Mielnik

Elastyczność w gospodarowaniu czasem pracy

W ostatnich latach warunki funkcjonowania przedsiębiorstw stają się coraz bardziej zmienne. Na skutek zmian cywilizacyjnych rosną i coraz szybciej zmieniają się potrzeby odbiorców, konieczne jest zapewnianie coraz wyższej jakości i nowoczesności wyrobów, nasila się walka konkurencyjna, coraz szybciej dokonuje się postęp naukowo-techniczny i organizacyjny, a przedsiębiorstwa dążą do wykorzystania coraz kosztowniejszych urządzeń. Zmienia się również otoczenie społeczne, systemy wartości, a to z kolei kształtuje rynek pracy, który charakteryzuje się coraz większym udziałem kobiet, bezrobociem wśród osób o najniższych kwalifikacjach, brakiem specjalistów o najwyższych kwalifikacjach i zmianą wymagań, które wychodzą poza wymagania płacowe i dotyczą również organizacji pracy, możliwości doksztalcania, czasu wolnego itp.

Warunkiem sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa w tych warunkach staje się zdolność do szybkiego reagowania na zmiany, a jednym ze sposobów zapewniania tej zdolności jest tworzenie elastycznych zasobów przedsiębiorstwa (np. produkcyjnych, finansowych, kadrowych). Elastyczność jest bowiem tą cechą organizacji gospodarczych, która decyduje o możliwości adaptacji do zmieniających się warunków funkcjonowania. Z tego powodu w krajach wysoko uprzemysłowionych przywiązuje się dużą wagę do zagadnienia elastyczności i uznaje się ją za jeden z czynników konkurencyjności współczesnej firmy [6]. **Jednym z zasobów przedsiębiorstwa, który powinien być kształtowany elastycznie, jest czas pracy**, zwłaszcza że stopień wykorzystania ludzkiego potencjału w gospodarce szacuje się na 30–40%. Zatem większość czasu pracy ulega marnotrawstwu, głównie z powodu niewłaściwego gospodarowania nim, złej organizacji pracy, niedostosowania systemów czasu pracy do rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa. Sposobem na racjonalizowanie gospodarowania czasem pracy są formy elastycznego czasu pracy, których upowszechnienie się w przedsiębiorstwach krajów zachodnich spowodowało wzrost znaczenia czasu i pojawienia się nowej subdziedziny zarządzania, a mianowicie zarządzania czasem pracy [1,9].

Powstaje zatem pytanie: co kryje się pod pojęciem elastycznego czasu pracy? Koncepcja elastycznego czasu pracy przede wszystkim zrywa

z podstawowymi zasadami [4], na których opiera się tradycyjny model czasu pracy. Należą do nich:

- zasada jednolitości – uregulowanie czasu pracy w danym przedsiębiorstwie jest jednolite dla wszystkich pracowników,
- zasada równoczesności – początek i koniec czasu pracy znajduje się w tym samym punkcie czasowym dla wszystkich pracowników,
- zasada punktualności – początek i koniec czasu pracy muszą być ściśle przestrzegane,
- zasada autorytetu czasu – pracownik nie ma możliwości wpływu na uregulowanie czasu pracy,
- zasada tabu – nie należy rozpowszechniać alternatywnych uregulowań czasu pracy.

Tradycyjny system czasu pracy oznacza dla pracowników nie tylko rozpoczynanie i kończenie pracy w tym samym momencie co inni, ale również kończenie w tym samym wieku aktywności zawodowej. Jedynymi zmiennymi elementami są tu urlopy, przerwy w pracy oraz godziny nadliczbowe. **Natomiast uelastycznienie czasu pracy oznacza przede wszystkim indywidualizację rozwiązań w sferze kształtowania czasu pracy, a więc wprowadzenie zamiast jednego, powszechnie obowiązującego systemu, różnych form dotyczących wymiaru (czas pracy: dzienny, tygodniowy, roczny i życiowy) i rozkładu czasu pracy (umiejscowienie czasu pracy w ramach przyjętego okresu, np. dnia, tygodnia itd.).** Ważną cechą tej koncepcji jest to, że przy jej zastosowaniu można zaspokoić potrzeby i pogodzić interesy zarówno przedsiębiorstwa (obniżenie kosztów, dostosowanie czasu pracy do realizowanej produkcji lub świadczonych usług, lepsze wykorzystanie urządzeń, poprawa obsługi klientów itp.), jak i jego pracowników (dostosowanie czasu pracy do subiektywnych potrzeb związanych, np. z opieką nad dziećmi, z dojazdami do pracy czy prowadzoną dodatkowo działalnością zawodową). Podstawą tego jest rozdzielenie zakładowego czasu pracy – czasu działalności przedsiębiorstwa, które dąży z reguły do jego wydłużania, w celu lepszego wykorzystania urządzeń oraz elastycznego regulowania w zależności do popytu na wyroby lub podaży surowców – od czasu pracy pracownika, w przypadku którego dąży do skracania norm czasu pracy oraz uelastycznienia go, w celu poprawienia warunków pracy, lepszej organizacji życia pozazawodowego czy też zwiększenia czasu wolnego.

Warunkiem wyboru korzystnych rozwiązań jest istnienie różnorodnych form i znajomość zasad ich funkcjonowania. Od początku lat 70., kiedy powstała koncepcja elastycznego czasu pracy, stworzono wiele modeli elastycznego czasu pracy, a każdy z nich ma obecnie wiele wariantów, ponieważ przedsiębiorstwa często modyfikują istniejące rozwiązania, dostosowując je do własnych potrzeb. Próbę usystematyzowania tych rozwiązań zawiera dokument przygotowany przez Międzynarodową Organizację Pracy, będący propozycją kodyfikacji wiedzy i regulacji odnoszących się do wybranych form organizacji czasu pracy [8]. Uwzględniając przedstawione w nim rozwiązania można wyróżnić następujące podstawowe formy elastycznego czasu pracy [3,5,8,10]:

■ **Zmienne godziny rozpoczynania i kończenia pracy** – w systemie tym poszczególni pracownicy albo ich grupy rozpoczynają i kończą pracę o różnych godzinach. System daje pracownikom prawo do ustalania momentu rozpoczynania i kończenia pracy, ale z chwilą, gdy momenty te zostaną określone (może je wyznaczyć również pracodawca) pozostają już stałe. Forma ta jest stosowana głównie w pracy dziennej, aby unikać jednoczesnego przebywania i wychodzenia z pracy dużej liczby pracowników (problemy komunikacyjne), a także w systemie pracy zmianowej, w celu nałożenia na siebie zmian (potrzeba większej liczby pracowników w szczytowych okresach realizacji zadań).

■ **Ruchomy czas pracy** – przy tej formie pracownik również może wybierać początek i koniec pracy, ale z większą swobodą, w ramach pewnego ustalonego przedziału czasowego.

| Czas ruchomy (początek pracy) | Czas stały (okres obowiązkowej obecności w pracy) | Czas ruchomy (koniec pracy) |
|-------------------------------------|---|-----------------------------------|
|-------------------------------------|---|-----------------------------------|

W czasie stałym pracownik musi pracować, natomiast rozpocząć i zakończyć pracę może zgodnie z własnymi potrzebami pod warunkiem, że będzie się to mieściło w przyjętych okresach ruchomych. W systemie tym pracownik może pracować najkrócej – tyle, ile wynosi czas obecności obowiązkowej – najdłużej tyle, ile maksymalna dzienna norma czasu pracy. Powstające niedobory lub nadmiary przepracowanego czasu są wyrównywane w przyjętym w danym przedsiębiorstwie okresie rozliczeniowym.

■ **Systemy czasu pracy w skali roku i wyrównywanie czasu pracy w tygodniu i roku** – systemy te pozwalają na zmienną długość tygodnia pracy w skali rocznej lub tygodniowej – w zależności od sezonowości działalności przedsiębiorstwa lub innej zmienności w popycie na produkty/usługi lub podaży surowców. System ten umożliwia ograniczenie godzin nadliczbowych, ponieważ zmienność godzin pracy w tygodniu musi uwzględniać ograniczenia minimalnej i maksymalnej długości

pracy w ciągu dnia. Dopóki te ograniczenia oraz średni roczny i tygodniowy czas pracy są respektowane, dopóty pracownikom nie należy się dodatkowe wynagrodzenie za godziny nadliczbowe, mimo że w niektórych tygodniach pracują oni dłużej. Płace są z reguły ustalane na średnim poziomie przez cały rok.

■ **Skomprimowany tydzień pracy** – polega na rozłożeniu normalnych tygodniowych godzin pracy na mniejszą liczbę dni. Najpowszechniejsza forma to wykorzystywanie tygodniowego czasu pracy w czterech, a nie pięciu dniach (forma szczególnie korzystna przy krótkim wymiarze czasu pracy, np. 38 godzin w tygodniu). Inna możliwość to rozłożenie tygodniowych godzin pracy dla dwóch tygodni na 9 dni, co daje pracownikowi 3 dni wolne od pracy co 2 tygodnie. W systemie dwuzmianowym forma ta pozwala na wydłużenie dnia pracy (np. 18 godzin na dwóch zmianach po 9 godzin każda) bez pracy w najtrudniejszych godzinach nocnych.

■ **Praca w niepełnym wymiarze czasowym** – praca wykonywana w czasie zasadniczo krótszym niż normalny, wynikający z ogólnych przepisów prawnych, branżowych umów zbiorowych, czy przyjęty w danym przedsiębiorstwie czas pracy. Praca ta może przybierać różne formy, zależnie od liczby przepracowanych godzin i pory dnia, tygodnia, roku. Jest ona często elementem innych elastycznych form czasu pracy, jak na przykład system pracy dzielonej, elastyczna granica wieku emerytalnego, niepełnowymiarowa praca zmianowa.

■ **Praca zmianowa** – metoda organizacji czasu pracy, w której pracownicy kolejno obsadzają stanowisko pracy, wskutek czego przedsiębiorstwo może funkcjonować dłużej niż czas pracy poszczególnych pracowników. Najważniejsze rozkłady pracy zmianowej to rozkład nieciągły (przedsiębiorstwo funkcjonuje krócej niż 24 godziny w ciągu doby z przerwą dzienną i w czasie weekendu), półciągły (przedsiębiorstwo funkcjonuje przez 24 godziny na dobę z przerwą w czasie weekendu), ciągły (przedsiębiorstwo funkcjonuje 24 godziny na dobę, przez 7 dni w tygodniu i cały rok). Poza tym mogą występować różne nieregularne systemy zmianowe. Długość zmiany również może być zróżnicowana – standardowe 8 godzin, krócej lub dłużej.

■ **System pracy dzielonej (*job sharing*)** – w systemie tym kilku pracowników dzieli między siebie jedno lub kilka miejsc pracy, przy czym zawsze musi być większa liczba pracowników niż miejsc pracy. Pracownicy w ramach umowy zawieranej między sobą określają, kto i kiedy pracuje na danym stanowisku. Pracodawca wymaga jedynie, aby w określonym przez niego czasie jedna osoba znajdowała się na danym miejscu pracy. Podział pracy może być dokonywany różnorodnie – w zależności od liczby osób wchodzących w skład zespołu oraz okresu rozliczeniowego (dzień, tydzień, miesiąc lub nawet kilka miesięcy). System ten jest związany ze skracaniem czasu pracy.



■ **System długoterminowych urlopów (*sabbatical*)** – u podstaw tego systemu leży idea, że tak jak po sześciu dniach pracy następuje niedziela, czyli dzień wolny od pracy, tak po sześciu latach pracy powinien być rok wolny od pracy. W praktyce granice tych okresów są bardziej płynne, urlop może trwać od kilku miesięcy do roku i niekoniecznie musi nastąpić po sześciu latach. Długoterminowe urlopy są w zasadzie płatne, ale źródła ich finansowania mogą być różne, czasem koszty te pokrywa w całości przedsiębiorstwo, w innych przypadkach tworzone są specjalne fundusze, w których mają udział pracownicy. Urlopy te są wykorzystywane najczęściej w celu dokształcania, wypoczynku lub poprawy zdrowia.

■ **System stopniowego przechodzenia w stan spoczynku** – tradycyjny system organizacji czasu pracy ustala niezależnie od woli pracownika moment zaprzestania pracy zawodowej i przejścia na emeryturę. Jednakże różna jest intensywność pracy zawodowej poszczególnych pracowników, różny stan zdrowia i chęć do dalszej pracy. W tej sytuacji określanie bezwzględnie obowiązującego terminu przejścia na emeryturę może powodować niekorzystne zjawiska psychospołeczne, nazywane szokiem emerytalnym. W związku z tym powstała koncepcja elastycznej granicy wieku emerytalnego, która polega na stopniowym ograniczaniu czasu pracy i wydłużaniu urlopów, co pozwala powoli przechodzić w stan spoczynku zawodowego. Elastyczna granica może być stosowana zarówno w przypadku osób, które chcą przejść na emeryturę w wieku określonym przepisami prawnymi, jak i osób, które chcą pracować dłużej – wtedy zaczyna ona być wprowadzana później.

■ **Czas pracy określany wymiarem zadań** – w niektórych przypadkach w związku z rodzajem i organizacją pracy (np. akwizytorzy, osoby pracujące w wolnych zawodach) trudne i niecelowe jest sztywne określanie wymiaru i rozkładu czasu pracy. W takiej sytuacji zadania pracowników wyznacza się tak, aby mogli je wykonać w ramach przyjętych norm czasu. Ważne jest zatem wykonanie zadania, natomiast o tym, kiedy i gdzie będzie ono wykonywane, decyduje pracownik. Problem godzin nadliczbowych czy też zbyt krótkiego czasu pracy tutaj nie występuje.

Wybór i zastosowanie odpowiednich elastycznych form czasu pracy są oczywiście uzależnione od wielu czynników o charakterze ekonomicznym (np. kształtowanie się popytu na wyroby przedsiębiorstwa, koszty funkcjonowania danego systemu pracy, wielkość absencji pracowników), **technologicznym** (np. charakter procesów produkcyjnych, stosowane maszyny i urządzenia), **społecznym** (np. niedziela jako tradycyjny dzień wolny od pracy) i **prawnym** (nieprzełamywane przepisy prawa regulujące zagadnienia czasu pracy). **Konieczność uwzględnienia tych czynników, które mogą mieć zarówno charak-**

ter wewnętrzny, jak i zewnętrzny, wiąże się z potrzebą całościowego podejścia do kształtowania czasu [7]. Wskazuje ono na konieczność wspólnego rozpatrywania takich elementów czasu społecznego, jak: czas nauki, czas wolny, czas zakupów, czas usług, czas dojazdów, czas opieki, czas produkcji. Czas pracy jednych osób jest bowiem czasem wolnym czy czasem zakupów innych ludzi, a zatem niezbędna jest koordynacja uregulowań różnych segmentów czasu społecznego, systemowe jego kształtowanie, aby uelastycznienie czasu pracy miało sens i przyniosło rzeczywiste, pozytywne efekty – zarówno dla przedsiębiorstw, jak i ich pracowników. Koordynacja ta powinna mieć dwójaki charakter: wewnętrzny – w odniesieniu do różnorodnych rozwiązań w zakresie czasu pracy wykorzystywanych w danym przedsiębiorstwie i zewnętrzny – w odniesieniu do uregulowań czasu społecznego, istniejących w otoczeniu przedsiębiorstwa, a więc np. czasu pracy w transporcie, komunikacji, administracji publicznej, handlu.

W związku z takim komplikowaniem się zagadnień związanych z czasem pracy w przedsiębiorstwie, można uznać za słuszne wprowadzenie pojęcia zarządzania czasem pracy i tworzenia w wielu przedsiębiorstwach specjalnych służb zajmujących się zagadnieniami czasu pracy. Zjawisko to występuje obecnie głównie w przedsiębiorstwach krajów zachodnich, które mają znacznie większe doświadczenie w stosowaniu elastycznego czasu pracy i szerszy jego zakres (np. w Niemczech 77% osób zawodowo czynnych pracuje w różnych systemach elastycznego czasu pracy), niż przedsiębiorstwa polskie, jednak można zaobserwować wzrost zainteresowania zróżnicowanymi rozwiązaniami czasowymi. Przyczyną tego są warunki funkcjonowania polskich przedsiębiorstw, coraz bardziej zbliżone do warunków, w jakich działają firmy zachodnie, a tym samym wywołujące podobne reakcje na czynniki określające organizację pracy. Poza tym firmy zagraniczne, działające na rynku polskim, przyczyniają się do rozpowszechnienia różnych form elastycznego czasu pracy, które stosują u siebie. Pozytywny wpływ na rozwój zróżnicowanych systemów czasowych powinny mieć również przekształcenia własnościowe i związana z rozwojem gospodarki rynkowej walka konkurencyjna, zmuszająca przedsiębiorstwa do racjonalizowania swoich działań, w tym organizacji pracy. Istnieją jednak także czynniki ograniczające wprowadzenie elastycznego czasu pracy [11]. Należy do nich specyfika systemu wartości dominującego w naszym społeczeństwie, zgodnie z którym wyższa jest wartość dodatkowego zarobku, wynikającego z godzin nadliczbowych, niż wartość czasu wolnego, jako rekompensaty za nadpracowany czas normatywny (częste zjawisko przy elastycznych formach czasu pracy, korzystne głównie dla przedsiębiorstw). W obecnej sytuacji społeczno-ekonomicznej, charakteryzującej się wysokim poziomem bezrobocia i wysokimi kosztami utrzy-

mania, są to preferencje uzasadnione, ale utrudniające zastosowanie zmiennych uregulowań czasu pracy. Z normami społecznymi związana jest też tradycja systemu pracy, a mianowicie niechęć do pracy w weekend, zwłaszcza w niedzielę (tradycje rodzinne, religia), aczkolwiek w związku z dążeniem do poprawy sytuacji materialnej ma to coraz mniejszy wpływ na kwestie czasu pracy. Istotnym czynnikiem ograniczającym jest brak wspomnianego już całościowego podejścia do kształtowania czasu pracy i nierównomierny rozwój elastycznych rozwiązań w różnych działach gospodarki, co powoduje, że wprowadzenie różnych rozwiązań czasowych w jednej organizacji, bez skoordynowania z systemami czasu pracy organizacji powiązanych z nią, nie daje pełni pożądanego efektów. Kolejnym zagadnieniem ważnym w kształtowaniu czasu pracy są przepisy prawne regulujące czas pracy. Nowy kodeks pracy utrzymał maksymalny dzienny wymiar czasu pracy na poziomie 8 godzin, co przy 42 godzinach średniej normy tygodniowej oznaczałoby, w przypadku elastycznego czasu pracy, częste przekraczanie normy dziennej, czyli powstawanie godzin nadliczbowych – niekorzystne dla zakładów pracy. Jednocześnie jednak wprowadza więcej możliwości elastycznego kształtowania czasu pracy, przede wszystkim dzięki rozszerzeniu zastosowania czasu określonego wymiarem zadań oraz ustanowieniu dla pewnych prac zróżnicowanych norm czasu pracy [2].

Bogdan Nogalski, Jacek Rybicki

Strategiczne zarządzanie firmą

Oficina Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego
Bydgoszcz 1997

W ciągu ostatnich lat nastąpiło wyraźne zainteresowanie zarówno teoretyków, jak i praktyków zagadnieniami zarządzania strategicznego. Wyrazem tego jest ukazanie się licznych publikacji zarówno o charakterze przyczynkowym jak i studyjnym.

Naszym zamiarem nie było napisanie jeszcze jednego klasycznego podręcznika, lecz książki o świadomości ograniczonych rozmiarach, będącej prezentacją, ważnych zdaniami autorów, zagadnień związanych z zarządzaniem strategicznym.

Książka posiada charakter przewodnika po wybranych zagadnieniach związanych z zarządzaniem strategicznym ilustrowanych analizą przypadków oraz arkuszami diagnostycznymi. Przedstawione ilustracje praktyczne (case) pełnią bardzo ważną rolę w książce, nie tylko dydaktyczną, ale przede wszystkim implementacyjną.

Skomplikowany proces zarządzania strategicznego staraliśmy się przedstawić w formie możliwie najprostszej i równocześnie syntetycznej.

Książka została pomyślana w taki sposób, aby pomóc wszystkim zainteresowanym; studentom, konsultantom, doradcom, praktykom przedsiębiorstw, w poznaniu różnych, wybranych płaszczyzn zarządzania strategicznego.

Świadczą o tym merytoryczny układ jej treści, który składa się z sześciu, samoistnych części w postaci rozdziałów. I tak:

– W części pierwszej zatytułowanej: *Planowanie strategiczne jako składnik procesu zarządzania strategicznego* przedstawiliśmy przegląd głównych nurtów z tym związanych w oparciu o najnowszą literaturę anglo- i niemieckojęzyczną. Wiedza ta podana

Stosowanie zróżnicowanych rozwiązań czasowych napotyka jeszcze w Polsce na sporo trudności, ale rosnące zainteresowanie nimi oraz ich znaczenie wskazują na potrzebę rozpowszechniania wiedzy o innowacjach w organizacji czasu pracy.

Beata Skowron-Mielnik

BIBLIOGRAFIA

- [1] ACKERMANN K.F., HOFMANN M. (Hrsg.), *Innovatives Arbeits- und Betriebszeitmanagement*, Frankfurt/Main, New York 1990.
- [2] CHOBOT A., *Uelastycznienie form gospodarowania czasem pracy w znowelizowanym kodeksie pracy*, [w:] „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, zeszyt 3/1996.
- [3] HARDT H., *Probleme der Flexibilisierung der Arbeitszeit aus der arbeitsrechtlicher Sicht*, Freiburg 1986.
- [4] HEYMANN H.H., SEIWERT L., *Moglichkeiten, Ziele und Modelle der flexiblen Arbeitszeit*, [w:] *Wirtschaftsstudium* 1982.
- [5] KOZIOŁ L., *Jak racjonalnie gospodarować czasem?*, Kraków 1992.
- [6] LIS S., SANTAREK K., STRZELCZAK S., *Organizacja elastycznych systemów produkcyjnych*, Warszawa 1994.
- [7] MACHOL-ZAJDA L., *Czas pracy w krajach rozwiniętych*, Warszawa 1993.
- [8] MACHOL-ZAJDA L., *Praktyczne zasady kształtowania czasu pracy*, Warszawa 1994.
- [9] MARR R., *Arbeitszeitmanagement*, Berlin 1987.
- [10] MEXINER H.E., *Flexible Arbeitszeitmodelle und Teilzeitarbeit*, Regensburg 1990.
- [11] STRZEMIŃSKA H., *Elastyczny czas pracy i elastyczne zatrudnienie jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem w okresie reformowania gospodarki w Polsce* [w:] „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 1991/1/

Autorka jest pracownikiem naukowym Katedry Systemów i Technik Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

w uporządkowany sposób jest naszym zdaniem niezbędna, zwłaszcza ze względu na niezbyt obfity napływ do Polski literatury z tego zakresu. Inspiracją do podjęcia tego tematu był z jednej strony fakt, że tylko nieliczne polskie przedsiębiorstwa wykorzystują planowanie strategiczne, z drugiej zaś dostrzeżenie rosnącej liczby firm zachodnich stosujących je w praktyce.

– W części drugiej zatytułowanej: *Wymiary definiowania strategii firmy* przedstawiliśmy wiedzę o strategiach i sposobach ich opomiarowania. Na podstawie analizy różnorodnych klasyfikacji stwierdziliśmy, że opomiarowania strategii dokonuje się jedynie w dwóch wymiarach. Podejście takie jest naszym zdaniem zbyt uproszczonym problemem, stąd zaprezentowaliśmy własną koncepcję definiowania i opomiarowania strategii, równocześnie na przykład omówiliśmy przydatność przedstawionego modelu w praktyce gospodarczej.

– W części trzeciej zatytułowanej: *Wykorzystanie analizy portfelowej w formułowaniu strategii badań i rozwoju* uznaliśmy, że portfel inwestycyjny B + R będzie równie potężnym narzędziem strategicznym w nadchodzących latach, tak jak portfele składające się ze strategicznych jednostek gospodarczych w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych i dlatego metodyka jego tworzenia powinna być w miarę szczegółowo omówiona.

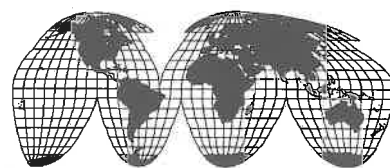
– W części czwartej zatytułowanej: *Metoda analizy i oceny sytuacji strategicznej firmy* przedstawiamy w oparciu o informacje dotyczące otoczenia przedsiębiorstwa, jak i jego samego, empiryczny sposób ustalenia wszelkich zależności między przedsiębiorstwem i jego stale zmieniającym się otoczeniem. Analiza i ocena tych dwóch obszarów funkcjonowania pomoć ma czytelnikowi w sformułowaniu globalnej strategii firmy.

– W części piątej zatytułowanej: *Zarządzanie wartością firmy* zajmujemy się istotnym problemem zarządzania strategicznego, tj. podnoszeniem wartości firmy, który stać się winien jednym z priorytetowych celów postrzeganych przez menedżerów.

– W części szóstej zatytułowanej: *Zarządzanie strategiczne – analiza przypadków i arkusze diagnostyczne* zaprezentowaliśmy empiryczne przykłady i arkusze diagnostyczne pozwalające na samodzielne zrozumienie i symulowanie procesu zarządzania strategicznego.

Ze wstępu

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

Praca zwana przywództwem (I)

„Przywódcy nie muszą znać odpowiedzi na wszystkie pytania, muszą jednak wiedzieć, jak zadać te właściwe.”

Ronald A. Heifetz, Donald L. Laurie, *The work of leadership*, „Harvard Business Review”, January-February 1997.

Ronald A. Heifetz jest kierownikiem projektu edukacji w zakresie przywództwa w Szkole Administracji im. J.F. Kennedy'ego na Uniwersytecie Harvarda, w Massachusetts.

Donald L. Laurie jest dyrektorem zarządzającym w Laurie International Limited, firmie konsultingowej z siedzibą w Bostonie, w Massachusetts, skupiającej się na problemach przywództwa i zmian strategicznych.

Niniejszy artykuł oparty jest po części na pracy Ronalda A. Heifetza „*Heifetz's Leadership Without Easy Answers*” (Belknap Press of Harvard University Press, 1994).

Aby pozostać przy życiu, Jan Kowalski musiał je zmienić. Potrójny bypass i towarzysząca operacji kuracja mogły pomóc, lecz jak to wyjaśnił kardiolog, żaden środek techniczny nie mógł zwolnić Kowalskiego od indywidualnej odpowiedzialności za zmianę swojego trybu życia. Kowalski musiał więc przestać palić, zmu-

szony był także zmienić dietę, zacząć aktywnie wypoczywać, znaleźć czas na odpoczynek i pamiętać, aby z każdym dniem oddychać coraz głębiej. Lekarz Kowalskiego mógł przeprowadzić niezbędne badania i dostarczyć mu niezbędnej pomocy medycznej, jednakże tylko sam Kowalski mógł wykreować nowe sposoby zachowania niezbędne do utrzymania dobrego zdrowia na dłuższą metę. Lekarz stanął przed zadaniem zmobilizowania pacjenta do zasadniczych zmian behawioralnych. Jan Kowalski musiał dokonać adaptacji swojego stylu życia do zmienionych warunków – musiał uczynić zmiany w części swojego codziennego trybu życia.

W dzisiejszych czasach także przedsiębiorstwa przechodzą zmiany podobne do tych, w obliczu których stanęli Jan Kowalski i jego lekarz. Stanęli oni w obliczu wyzwań adaptacyjnych. Ogólnoświatowe zmiany społeczne, a także zmiany na rynkach, zmiany klienteli, konkurencji i technologii zmuszają organizacje do precyzowania swoich celów i wartości, opracowywania nowych strategii oraz poznawania nowych sposobów działania. Często jednak najtrudniejszym zadaniem, przed jakim stają organizacje, jest mobilizacja ludzi je two-

rzących do podjęcia odpowiednich wyzwań adaptacyjnych.

Praca dostosowawcza jest wymagana, gdy zagrożone zostają nasze najgłębiej zakorzenione przekonania, gdy wartości, które przyczyniły się do naszego sukcesu, stają się mało istotne oraz kiedy pojawia się silna konkurencja. Prace adaptacyjne są szczególnie widoczne podczas restrukturyzacji lub *re-engineeringu* przedsiębiorstwa, wtedy gdy zaczyna ono stosować nowe strategie lub gdy dokonuje połączenia z innym. Z wyzwaniami adaptacyjnymi mamy także do czynienia często wtedy, gdy marketing nie spełnia swoich zadań, wielofunkcyjne zespoły nie osiągają swoich celów lub gdy zarządzający narzekają, iż „z jakichś powodów nie są w stanie zarządzać w sposób wydajny”. Problemy adaptacyjne występują także wtedy, gdy mamy do czynienia z problemami systemowymi, na które, co do zasady, nie znajduje się odpowiedzi.

Mobilizacja organizacji do adaptacji – zachowań pozwalających na przetrwanie w zmieniającym się środowisku – jest niezwykle istotna. Bez przyjęcia odpowiedniej dawki zmian, przedsiębiorstwa znajdujące się w trudnej sytuacji mogą bowiem okazać się niewydolne. W rzeczywistości skon-

centrowanie pracowników na realizacji zmian adaptacyjnych jest zawsze objawem i efektem przywództwa w świecie wolnej konkurencji. Jednakże dla większości zarządzających niejasna staje się różnica pomiędzy przywództwem a autorytaryzmem. Dlaczego? Z dwóch głównych powodów.

Po pierwsze, adaptacja wymaga zmiany systemu myślenia stosowanego przez większość zarządzających, polegającego na okazywaniu przywództwa poprzez dostarczanie gotowych rozwiązań. Tego rodzaju tendencja wydaje się naturalna, ponieważ wielu zarządzających osiąga swoje stanowiska ze względu na zdolność do samodzielnego podejmowania decyzji i brania za nie odpowiedzialności. Jednakże w przypadku zmian adaptacyjnych odpowiedzialność musi spocząć także na podwładnych. Rozwiązania problemów w przypadku wyzwań adaptacyjnych nie leżą wyłącznie w kompetencji zarządzających, lecz są domeną zbiorowej inteligencji organizacji. Rozwiązania muszą być dostarczane przez pracowników ze wszystkich szczebli organizacji, oni bowiem stanowią jedno z dóbr, jakie posiada dana organizacja – muszą więc nauczyć się wykorzystywać własne zdolności dochodzenia do rozwiązań.

Po drugie, zmiany są stresujące dla przechodzących je ludzi. Muszą oni wchodzić w nowe role i stosunki, przyjmować nowe wartości i przejawiać nowe rodzaje zachowań oraz nowe podejścia do pracy. Wielu pracowników pozostaje obojętnymi na wysiłki i poświęcenia, jakich wymaga się od nich w tego rodzaju sytuacjach. Często chcą oni także, aby zarządzający zdjęli z ich barków dodatkowe problemy. Tego rodzaju oczekiwania muszą ze względu na techniczne pozostać z reguły nie zaspokojone. Zarządzający, zamiast spełniać nierealne oczekiwania pracowników i do-

starczać odpowiedzi na każdy problem pojawiający się w trakcie zmian organizacyjnych, powinni nauczyć się zadawać pracownikom trudne pytania. Zamiast chronić pracowników przed zagrożeniami, jakie niosą ze sobą zmiany, przywódcy powinni pozwolić im odczuć realną sytuację przedsiębiorstwa po to, by wymusić na nich niezbędne zmiany adaptacyjne. Zamiast próbować określać miejsce pracownika w nowej sytuacji, zadaniem zarządzającego powinna być dezorientacja po to, aby rozwinąć nową jakość stosunku z zarządzającym. Zamiast wygaszać konflikty, zarządzający powinni je wyciągać na światło dzienne.

Z naszych doświadczeń z zarządzającymi z całego świata wynika sześć zasad będących podstawą przeprowadzenia pracy adaptacyjnej. Każda z zasad zostanie zilustrowana przykładami zmian adaptacyjnych w zachodnich przedsiębiorstwach.

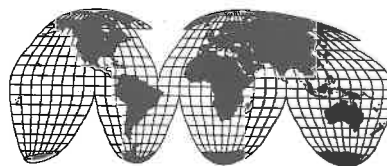
Znajdź punkt widokowy

Wielkość Earvina „Magic” Johnsona w dowodzeniu drużyną koszykówki wiąże się po części z jego umiejętnością posiadania w umyśle obrazu całej sytuacji tak, jakby znajdował się on jednocześnie na boisku, a także w loży komentatora powyżej pola gry. Bobby Orr grał w hokeja w ten sam sposób. Inni gracze nie identyfikują tej umiejętności u Johnsona czy Orra, grają bowiem w taki sposób, iż zapominają się całkowicie w grze. Ich uwaga przyciągana jest często przez tłum, kontakt fizyczny i ruch. W sporcie po prostu większość graczy nie dostrzega, kto jest otwarty na podanie, kto wymyka się obronie oraz jak współdziała obrona i atak. Gracze tacy jak Johnson czy Orr widzą te elementy i pozwalają, aby te obserwacje wpływały na ich sposób gry.

Przywódcy w przedsiębiorstwach muszą również obserwować zachowania tak, jakby stali w punkcie widokowym. Nic bowiem dobrego nie działo się, angażując się wyłącznie w bezpośrednie działania, wprowadzające zmiany w przedsiębiorstwie. Przywódcy muszą postrzegać kontekst zmian lub też ten kontekst tworzyć. Muszą dawać pracownikom poczucie oparcia w historii przedsiębiorstwa i wskazywać w niej elementy pozytywne, podkreślając jednocześnie współczesne warunki rynkowe i odpowiedzialność, jaką muszą wziąć na siebie pracownicy za przyszły kształt przedsiębiorstwa.

Brak możliwości przemieszczania się pomiędzy polem działania a punktem widokowym i dzięki niemu analizy wzorców zachowań w przedsiębiorstwie, może zniszczyć efekty zmian adaptacyjnych, czyniąc zarządzającego więźniem mniej lub bardziej doskonałego już istniejącego systemu. Dynamika zmian jest z reguły zbyt duża, aby można ją było ogarnąć jedynie z punktu widzenia poszczególnych zmian, bez uwzględnienia całokształtu warunków, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo.

Znane nam są przypadki kilku zarządzających, którzy zdołali poświęcić część swego cennego czasu na wspięcie się na wyżyny w dziele przeprowadzania organizacji przez zmiany organizacyjne. Bez uzyskanej dzięki temu perspektywy nie byłoby oni zapewne zdolni zwieńczyć sukcesem swojej pracy i zmobilizować pracowników do adaptacji w zmienionych warunkach. Odwiedzenie punktu widokowego uznajemy za podstawę realizacji pozostałych pięciu zasad.



Określ wyzwanie adaptacyjne

Gdy leopard zagraża stadu szympanów, z reguły nie udaje mu się podejść żadnego z nich. Szympany bowiem wiedzą, jak reagować na tego rodzaju zagrożenie. Gdy jednak do tego samego stada zbliża się człowiek z karabinem w rękę, rutynowa reakcja na niewiele się zdaje. Szympany będą stały na krawędzi wymarcia, jeśli nie zdołają opracować właściwej reakcji na nowe zagrożenie. Podobnie przedsięwzięcie niezdolne do szybkiej adaptacji do zmienionych zagrożeń, może szybko stać się w obliczu katastrofy.

Znanym przykładem tego rodzaju zachowania jest przypadek British Airways. Po zaobserwowaniu dramatycznych zmian, jakie przeszedł lotniczy przemysł transportowy, dyrektor generalny Colin Marshall przekształcił nazywane tak przez pasażerów „cholernie odpychające”¹⁾ linie lotnicze we wzór dobrej obsługi klienta. Colin Marshall nie tylko rozpoznał zagrożenie, lecz także zdawał sobie sprawę, iż zmiany wymagać będą modyfikacji wartości, zwyczajów i stosunków w całej firmie. Organizacja, w której pracownicy byli bardziej chętni do sprawiania przyjemności swoim szefom niż pasażerom, nie mogła stać się ulubioną linią na świecie²⁾. Marshall potrzebował organizacji poświęconej obsłudze klienta, opartej na zaufaniu, poszanowaniu indywidualności oraz docenieniu pracy zespołowej, łamiącej schematy biurowe. British Airways musiała zmienić się u podstaw. Pracownicy musieli nauczyć się współ-

pracy i rozwinać poczucie zbiorowej odpowiedzialności za wyniki firmy. Marshall określił zasadnicze wyzwanie adaptacyjne: stworzenie atmosfery zaufania w całej firmie. Był jednym z pierwszych zarządzających, którzy zaufanie uczynili priorytetem zmian organizacyjnych.

Chcąc przeprowadzić zmiany organizacyjne, Marshall musiał sprawić, aby dyrektorzy zrozumieli naturę zagrożenia, jakim dla BA byli niezadowoleni klienci. Można zadać pytanie, czy było to zadanie czysto techniczne, czy też wyzwanie adaptacyjne? Twierdząca odpowiedź na to pytanie byłaby rezultatem konkluzji, iż do tego rodzaju zmiany nie wystarczała techniczna modyfikacja podjęta w zakresie normalnych czynności przedsiębiorstwa. Jeśli potrzebna była zmiana dotychczasowej filozofii firmy, należało rozwinać nowe umiejętności i zacząć pracować grupowo – zmiana miała charakter adaptacyjny.

Marshall i jego zespół postanowili zbadać wyzwania organizacyjne stojące przed zarządzającymi. Po pierwsze, przeanalizowali pomysły i problemy ludzi z i spoza organizacji – poprzez spotkania z załogami samolotów, z klientami centrum rezerwacji w Nowym Jorku, zagadywanie pasażerów na lotnisku w Tokio, lub odwiedzanie pasażerów w poczekalni na lotnisku, na którym Marshallowi lub któremuś z jego ludzi zdarzyło się akurat być. Ich główne pytania brzmiały następująco: „*Jakie wartości, przekonania i zachowania muszą ulec zmianie, aby polepszyła się obsługa?*” oraz „*Jakie poświęcenia są niezbędne i kto ma ich dokonać?*”.

Po drugie, Marshall i jego zespół postrzegali konflikty jako przesłanki wskazujące na obszary możliwych zmian. Konflikty o sprawy na pierwszy rzut oka czysto techniczne, takie jak o rozkłady lotów czy zakres obowią-

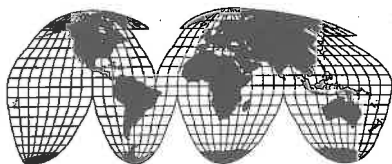
ków etc., traktowali oni bowiem jako objawy głębszych dysfunkcji organizacyjnych, które musiały być dokładnie zdiagnozowane.

Po trzecie, Marshall i jego zespół uważnie analizowali swoją rolę w procesie zmian, uznając, iż oni sami mogą stanowić wyzwanie adaptacyjne dla organizacji. Wartości i normy w czasie zmian były bowiem wskazywane przez członków zespołu stanowiących jednocześnie reprezentacyjną próbkę pracowników organizacji. Zarządzający nie mogą abstrahować od faktu, iż zespół adaptacyjny jest wobec tego sam w sobie źródłem wiedzy o organizacji i jednocześnie polem działania zarządzającego.

Identyfikacja wyzwania adaptacyjnego była dla British Airways kluczowa w strategii zmian. Sukces strategii zależał jednocześnie od umiejętności przywódców do zrozumienia samych siebie, pracowników oraz potencjalnych źródeł konfliktów. Marshall chyba zdał sobie, jako pierwszy, sprawę, iż także opracowanie strategii wyjścia z kryzysu wymaga pracy adaptacyjnej.

Reguluj stres

Praca adaptacyjna generuje stres. Przed postawieniem przed pracownikami wyzwań i pytań, na które nie ma gotowych odpowiedzi, przywódcy muszą zdać sobie sprawę z faktu, iż człowiek może przyswoić odpowiednią porcję wiedzy jedynie w ściśle określonym czasie. Jednocześnie jednak nie można zapominać o pobudzaniu w pracownikach potrzeby dokonywania zmian. Nie można bowiem opanować nowych umiejętności, gdy jest się przytłoczonym nadmiarem zadań, z drugiej strony – odrobina stresu daje bodziec do realizacji pracy adaptacyjnej. Przywódca musi umiejętnie utrzymywać równowagę pomiędzy poczuciem stresu i pewnością siebie.



Przywódca musi więc przestrzegać trzech fundamentalnych zasad po to, by utrzymać produktywny poziom napięcia.

Po pierwsze, zarządzający musi wytworzyć odpowiednie środowisko. Przydatna będzie tu analogia do kotła parowego, w którym zarządzający musi regulować ciśnienie poprzez podwyższanie temperatury lub wypuszczanie pary. Jeśli ciśnienie przekroczy odpowiedni poziom, kocioł wybuchnie, nic jednak nie ugotuje się, jeśli nie zostanie dostarczona odpowiednia dawka ciepła.

We wczesnych stadiach zmian w przedsiębiorstwach, właściwym środowiskiem są tworzone przez zarządzającego warunki, w których pracownicy mogą ze sobą dyskutować o stojących przed nimi zadaniach, wyjaśniać związane ze zmianami zagadnienia oraz określać granice zmian. Z czasem środowisko wzbogacane może być o kolejne elementy. W British Airways na przykład, zmiana z koncentracji na ekspansji w kierunku skupienia się na dobrej obsłudze klienta pochłonęła pięć lat pracy, a środowisko wzbogacane było o takie elementy, jak budowa godnego zaufania zespołu dyrektorów, wypracowanie środków komunikacji pomiędzy poszczególnymi działami organizacji, definiowanie nowych mierników wydajności i wynagradzania oraz rozwijanie zaawansowanych systemów informacyjnych. W czasie zmian pracownicy na wszystkich szczeblach uczyli się identyfikacji przedmiotu i sposobu zmian adaptacyjnych.

Przywódca musi więc dzielić i stopniować pracę. Zbyt często bowiem zarządzającym wydaje się, iż wszystko jest ważne. Zaczynają oni nowe zadania bez kończenia innych oraz często prowadzą zbyt wiele projektów naraz. Przygniatają i dekoncentrują tych ludzi, którzy muszą brać odpowiedzialność za kształt pracy.

Po drugie, przywódca jest odpowiedzialny za kierowanie, ochronę, realizowanie kierunku zmian, zarządzanie konfliktami oraz kształtowanie norm (patrz tabela). Wypełnianie tych obowiązków jest w zasadzie ważne dla każdego zarządzającego, także w sytuacji braku dokonywania zmian. Jednakże zarządzający w procesie zmian używa swego autorytetu w odmienny sposób. Przywódca zarządza poprzez identyfikację wyzwań adaptacyjnych oraz zadawanie właściwych pytań. Chroni pracowników poprzez stopniowanie nasilenia zmian. Orientuje ich także na nowe role i zadania poprzez naświetlenie sytuacji rynkowej i zasadniczych celów. Odkrywa on także konflikty, traktując je jako motor zmian i nauki. W końcu przywódca pomaga organizacji utrzymać normy, które muszą trwać i zmodyfikować te, które wymagają zmian.

Po trzecie, przywódca musi mieć autorytet i być zrównoważony; regulacja stresu to chyba bowiem najtrudniejsze zadanie. Naciski na utrzymanie *status quo* są olbrzymie. Tak jak cząstki wody uderzają w ściany kotła,

tak ludzie naciskają na zarządzających próbujących utrzymać stałe wysokie „ciśnienie” stresu adaptacyjnego. Mimo że przywództwo wymaga głębokiego zrozumienia bólu zmian – obaw i poświęceń związanych z adaptacją – wiąże się z nim także zdolność utrzymywania odpowiedniego nacisku. W innym przypadku ciśnienie spada i bodźce zmian nikną.

Przywódca musi więc mieć zdolność do emocjonalnej tolerancji niepewności, frustracji i bólu. Musi być zdolny do zadawania trudnych pytań bez zbytniego osobistego angażowania się. Pracownicy i koledzy, a także klienci obserwować będą uważnie przesłanie słowne i behawioralne przywódcy – stałość jego zamiaru podtrzymywania zmian. Musi on podtrzymywać zaufanie do celowości i stałości zmian adaptacyjnych.

Opracował Marek Wojnar

PRZYPISY

- ¹⁾ B.A. – „Bloody Awfull”.
- ²⁾ Od sloganu reklamowego British Airways „B.A. – the World's Favourite Airline”.

| Zmiany adaptacyjne wymagają przywództwa | | |
|---|---|---|
| Zadania | Sytuacja | |
| | Warunki normalne | Adaptacja |
| Utrzymywanie kierunku zmian | Zdefiniowanie problemów oraz dostarczenie rozwiązań | Identyfikacja wyzwań adaptacyjnych oraz zadanie kluczowych pytań |
| Ochrona | Ochrona organizacji przed zagrożeniami zewnętrznymi | Pozwolenie na odczucie przez organizację nacisku zewnętrznego w takim zakresie, w jakim jest go w stanie znieść |
| Orientacja | Wyjaśnienie ról i zakresu obowiązków | Poddanie dotychczasowych ról próbie i opieranie się naciskom na szybkie zdefiniowanie nowych |
| Zarządzanie konfliktami | Przywrócenie porządku | Naświetlenie konfliktów oraz pozwolenie na ich ujawnianie |
| Kształtowanie norm | Utrzymywanie norm | Zmiana nieefektywnych norm |

Polski Instytut Audytu Wewnętrznego

Po wprowadzeniu w naszym kraju gospodarki rynkowej szczególnego znaczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwami – w tym bankami oraz instytucjami finansowymi i ubezpieczeniowymi – nabrała profesjonalna kontrola wewnętrzna. W warunkach uzyskania pełnej samodzielności i samorządności w podejmowaniu decyzji – prowadzenie stałej kontroli wewnątrzzakładowej staje się podstawowym elementem procesu nowoczesnego zarządzania, chociażby ze względu na materialną odpowiedzialność zarządu firmy przed właścicielami. Do zadań tej kontroli należy przede wszystkim przeciwdziałanie powstawaniu strat lub nadużyć wynikających z niekompetencji lub nieuczciwości pracowników, bądź klientów. Stąd w coraz większej liczbie firm funkcjonują systemy kontroli wewnętrznej, których ważne ogniwo, oprócz nadzoru kierowniczego, stanowi **wyodrębniona komórka kontroli gospodarczej**.

Zakładowa komórka kontroli jest pierwszym sygnalizatorem niebezpieczeństw oraz nośnikiem sprawdzonych, nowatorskich rozwiązań organizacyjnych i gospodarczych. Daje ona zarządzającym niezmiernie ważny instrument do podejmowania optymalnych decyzji i skutecznego kierowania firmą.

Wyodrębniona komórka kontroli sprawdza legalność dokonywanych operacji, ich rzetelność i celowość, by na czas ostrzec kierownictwo o nieprawidłowościach. Gdy kontrola jest niedostateczna, byt firmy może być w niebezpieczeństwie, czego dowodzi na przykład głośny upadek banku Baringsa.

Nowoczesną kontrolę wewnętrzną można porównać z kontrolą jakości albo mechanizmem samoobrony przedsiębiorstwa. Spełnia ona rolę „systemu wczesnego ostrzegania”.

W firmach polskich, które doceniły konieczność powołania wyodrębnionych komórek kontroli gospodarczej – pracuje już blisko 20 tysięcy osób. Dotychczas jednak osoby te są zaledwie przyuczane do swojej roli zawodowej. W Polsce nie ma bowiem żadnego systemu edukacji kontrolerów (nawet pracujących w państwowych organach kontroli zawodowej), nie ma żadnej uczelni, która przygotowywałaby (wzorem innych krajów) do tej trudnej i odpowiedzialnej służby. Dotychczas nie było organizacji zawodowej, która zajęłaby się tym zagadnieniem i która integrowałaby te osoby, reprezentowała ich interesy, troszczyła się o właściwe funkcjonowanie zawodowe.

Z ideą stworzenia takiej organizacji wystąpili przed dwoma laty pracownicy kontroli wewnątrzbankowej, podczas konferencji (zorganizowanej

przez Ogólnopolski Klub Szkoleniowców), poświęconej nowemu kształtowi kontroli wewnętrznej.

Powyższa idea zmaterializowała się w kwietniu br. dzięki pomocy amerykańskiego Instytutu Kontroli Wewnętrznej (Institute of Internal Auditors IIA). Grupa założycielska, składająca się z pracowników kontroli wewnętrznej różnych przedsiębiorstw i instytucji, powołała Polski Instytut Audytu Wewnętrznego (PIAW). Stało się to możliwe dzięki British Know-How Fund – Banking Resource Unit, które jest uznanym autorytetem w dziedzinie kontroli wewnętrznej. Biuro to będzie wspomagało programy Polskiego Instytutu Audytu Wewnętrznego finansowo i organizacyjnie, do końca 2000 roku.

Do głównych zadań statutowych Institute of Internal Auditors, jak również Polskiego Instytutu należy przede wszystkim:

- organizowanie działalności edukacyjnej i wydawniczej (Program Continuing Professional Development Program) oraz badawczej nad funkcjonowaniem zawodowym środowiska kontrolerskiego,
- utworzenie standardów w zakresie dobrej praktyki kontroli m.in. kultura, etyka, humanizm (Standards Body of Knowledge) oraz programu certyfikacji (Certified Internal Auditor),
- wymiana doświadczeń krajowych i wizyty studialne za granicą,
- reprezentowanie interesów zawodowych środowiska na zewnątrz.

Działalność PIAW zdąża m.in. do:

- podnoszenia rangi i prestiżu służby kontrolerskiej, jako profesji społecznego zaufania,
- upowszechniania pożądanych wzorców osobowych kontrolerów,
- doskonalenia systemu kontroli wewnątrzzakładowej oraz warsztatu kontrolerskiego, przedstawianego coraz częściej na kontrolę informatyczną.

Realizacja programu tej środowiskowej, niezależnej organizacji zawodowej odbywać się będzie poprzez odpowiednie uczelnie i centra edukacji. Warto zaznaczyć, że niektóre elementy powyższego programu są już realizowane dzięki pomocy British Know-How Fund. Swoim polskim kolegom IIA przekazała już bezinteresownie niektóre swoje materiały, potrzebne do zdobycia certyfikatu międzynarodowego. Program międzynarodowej certyfikacji IIA objął swoim zasięgiem już ponad 500 kontrolerów. Wymagania do uzyskania takiego certyfikatu to: 2 lata praktyki z dobrą opinią oraz zdanie egzaminu w języku ojczystym. Egzamin odbywają się co roku, w różnych miejscach świata.

Zarządzających przedsiębiorstwami i innymi organizacjami, a przede wszystkim samych kontrolerów mogą zainteresować bliższe informacje o „siost-rzanym” Instytucie Amerykańskim IIA. Powstał on już w roku 1941. Obecnie jego działalność skupia się w ponad 150 oddziałach oraz narodowych instytutach, w większości krajów naszego kontynentu.

W Europie działa Europejska Konfederacja Instytutów Kontroli Wewnętrznej (European Cofederation of Institutes of Internal Auditing – ECIIA). Działalność informacyjno-edukacyjna ECIIA prowadzona jest m.in. na konferencjach międzynarodowych, na różnych poziomach (od programu przeznaczonego dla osób początkujących do seminariów dla najwyższej klasy specjalistów) oraz poprzez znany już w Polsce miesięcznik „Internal Auditor”.

Inną, cenną inicjatywą z dziedziny organizacji jest materializująca się aktualnie idea utworzenia **Stowarzyszenia Bankowców**. Jak nazwa wskazuje, zrzeszałoby ono osoby, a nie instytucje (w odróżnieniu od Związku Banków Polskich). Ta za-

wodowa, samodzielna organizacja może na przykład występować w obronie osób, uwikłanych – często nie ze swojej winy – w przykre sytuacje. Warto pamiętać, że bankowcy są grupą zawodową obciążoną z różnymi ryzykami. Dlatego bardzo ważne są etyczne aspekty tego zawodu. Tego rodzaju stowarzyszenie istniało w Polsce w okresie II Rzeczypospolitej. To dobrze, że może zaistnieć obecnie w polskiej bankowości. Może i obecnie znane powiedzenia: „pewne jak w banku” oraz „słowo bankiera” – będą wypełnione treściami zauważalnymi w społeczeństwie. Każda grupa jest lepsza od jednostki. Jeśli będzie to stowarzyszenie elitarne, skupiające ludzi energicznych i odpowiedzialnych, to z pewnością może zrobić dużo dobrego. Ale o tym będą decydować sami zainteresowani.

Zwróćmy uwagę, że w wielu krajach, obok związków banków, mających charakter izb gospodarczych, funkcjonują również związki bankowców, a więc zrzeszające ludzi, a nie instytucje. Dlaczego nie korzystać z tej możliwości?

Stanisław Kałużny

Aktywny do końca



Janusz Jamroga (1944–1996)

Minał już rok od Jego śmierci. Odszedł od nas w okresie rozkwitu swoich sił twórczych. 52 lata to przecież czas największych możliwości dla profesora nauk o zarządzaniu.

Urodził się w Gdyni, z którą był emocjonalnie związany do końca swoich dni. Pracę naukową rozpoczął w 1967 roku po ukończeniu Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Sopocie. Był jednym z pierwszych pracowników Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstwa kierowanej przez profesora

Alfreda Czermińskiego. Z katedry tej w latach siedemdziesiątych powstał Instytut Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Już wówczas wyróżniał się niespotykaną aktywnością. Pracował nie tylko naukowo, ale także dużo czasu poświęcał studenckiemu ruchowi naukowemu i popularyzacji wiedzy o zarządzaniu.

W Instytucie Organizacji i Zarządzania pełnił funkcję kierownika zakładu, a następnie wicedyrektora. W 1973 roku uzyskał stopień doktora nauk ekonomicznych, w 1984 – doktora habilitowanego z zakresu zarządzania. W latach 1987–1989 był członkiem Senatu Uniwersytetu Gdańskiego. Aktywnie działał w Towarzystwie Naukowym Organizacji i Kierownictwa. Pełnił w nim funkcje wiceprezesa, a następnie prezesa Oddziału Gdańskiego oraz członka i wiceprezesa Zarządu Głównego. Za swoją działalność otrzymał Złoty Krzyż Zasługi, Odznakę Zasłużony dla Miasta Gdańska i Złotą Odznakę TNOiK.

Jego działalność szkoleniowa w zakresie organizacji

i zarządzania obejmowała cały obszar Polski północnej. Przez środowisko naukowe Polski został wybrany na członka Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk.

W październiku 1989 roku przeniósł się do Szczecina na uniwersytet. Tam od podstaw zbudował najpierw Zakład a później Katedrę Organizacji i Zarządzania. To dzięki Jego umiejętnościom i zaangażowaniu zrodziły się szanse na powstanie na Uniwersytecie Szczecińskim kierunku studiów z zakresu zarządzania. Po dwóch latach pracy w Szczecinie został prodziekanem na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Szczecińskiego, a w 1991 roku został powołany na stanowisko profesora.

Był członkiem założycielem Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, pełniąc w niej funkcję prorektora. Przyczynił się do powstania Pomorskiej Filii Polskiej Fundacji Promocji Kadr, w której pełnił funkcję prezesa. W 1993 roku został członkiem Rady Miasta Szczecina.

Utrzymywał stałe kontakty z Trójmiastem, szczególnie z Instytutem Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

Profesor Janusz Jamroga był współautorem kilku książek, autorem kilkudziesięciu opracowań naukowych i programów rozwoju kadr menedżerskich. Zajmował się także doradztwem z zakresu zarządzania i restrukturyzacji przedsiębiorstw jako rzeczoznawca TNOiK.

Janusz był człowiekiem niezmiernie aktywnym i twórczym. Posiadał cechy przywódcy, który wyznaczał cele i uparcie dążył do ich realizacji. Był optymistą i potrafił ten optymizm zaszczepić innym. Te cechy powodowały jednak, że miał nie tylko przyjaciół. Od kilku lat wiedział, że Jego zdrowie nie pozwala na taką aktywność. Nie wpłynęło to jednak na Jego postawę. Zastał na posterunku, prowadząc wykład dla studentów Uniwersytetu Szczecińskiego. Po kilku dniach zmarł nie odzyskując przytomności. Zapłacił najwyższą cenę za to, że nie potrafił żyć inaczej.

Bogdań Nogalski, Ryszard Rutka

Polskie Forum Biznesu

22 maja odbyła się w Warszawie, w hotelu Sheraton, jednodniowa konferencja z udziałem blisko 70 przedstawicieli zarządów firm polskich i międzynarodowych „Polskie Forum Biznesu”, zorganizowane wspólnie przez The Conference Board, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa oraz Powszechny Bank Gospodarczy SA – Grupa Pekao SA.

Forum miało na celu wymianę doświadczeń pomiędzy praktykami zarządzania z dużych firm międzynarodowych i polskich oraz przybliżenie wybranych uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce. Otwarcia Forum dokonali: prezes TNOiK dr Stanisław Rakowicz, wiceprezes The Conference Board – Pan Jack Wirts, oraz prezes PBG, Grupa Pekao SA i zarazem prezes Związku Banków Polskich, Pan Andrzej Szukalski.

Wielu uczestników spotkania było zaskoczonych zaprezentowaną przez dr. S. Rakowicza wieloletnią tradycją naukowego zarządzania w Polsce. Instytut Naukowej Organizacji, do której tradycji odwołuje się TNOiK, został założony przez prof. Karola Adamieckiego w 1925 roku jako jedna z pierwszych organizacji służących rozwojowi praktyki kierowania. Pan J. Wirts wyraził nadzieję, że wysiłki The Conference Board zmierzające do pełniejszego wykorzystania potencjału dużych korporacji do rozwoju społeczeństw okażą się skuteczne także w przypadku Polski. The Conference Board jest jedną z najbardziej prestiżowych organizacji zrzeszających wielkie firmy na świecie. Założona w 1916 roku w Stanach Zjednoczonych działa obecnie w ponad 50 krajach, organizując konferencje, seminaria, rady i badania na rzecz ponad 3000 zrzeszonych w niej firm. Pan prezes A. Szukalski przybliżył uczestnikom konferencji podstawowe procesy życia gospodarczego w obecnej Polsce, oraz wyzwania stojące przed sektorem finansowym w najbliższych latach. Zachęcał też zagranicznych uczestników Forum do większego zaangażowania inwestycji w Polsce przekonując, że mogą liczyć na coraz lepszą infrastrukturę działalności gospodarczej.

W dalszej części Forum wystąpili m.in. Pan Phil Kirkby – współnik jednej z sześciu największych firm doradczych świata KPMG odpowiedzialny za jej politykę personalną w Europie. Skala działań KPMG w dziedzinie rozwoju personelu zasługuje na uznanie. Firma ta stworzyła własny program MBA oferowany we Francji dla najzdolniejszych pracowników z krajów Europy Środkowej i Wschodniej.

Prezes odpowiedzialny za Europę Środkową w ogromnym koncernie Koneywell w kontekście swojej firmy mówił o metodzie ekspansji globalnej i atrakcyjności inwestycyjnej poszczególnych regionów świata. Doświadczenie tej firmy mówi, że w ostatnich latach Polska jest poza Chinami najbardziej atrakcyjnym miejscem rozwoju działalności gospodarczej. Pan Hendrickx mówił też o pozytywnych doświadczeniach związanych z pozostawieniem kluczowych spraw rozwoju firmy lokalnym kierownikom. Potwierdził to prof. Krzysztof Obłój w swym wystąpieniu na temat skutecznych strategii rozwoju przedsiębiorstw w procesie polskiej transformacji. Na podstawie cytowanych badań i prac doradczych prof. K. Obłój stwierdził, że zagraniczna kadra może być potrzebna w przedsiębiorstwie do przeprowadzenia radykalnych zmian i „wzięcia winy na siebie”. Pan profesor spodziewa się poważnego kryzysu organizacyjnego w tych firmach, w których duża liczba wyalienowanych kulturowo dyrektorów z zagranicy bierze odpowiedzialność za rozwój polskiego przedsiębiorstwa.

Niezwykle interesujące wystąpienie prof. K. Obłoja, w którym przedstawił on na podstawie tak różnych przypadków jak „Gazeta Wyborcza”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Stocznia Szczecińska SA czy producent win „Ambra” pewne wspólne cechy skutecznych strategii działania, zabarwione było odrobiną pesymizmu. Jego źródłem jest fakt, że skuteczne w polskiej transformacji okazały się działania klasyczne i znane od dawna w nauce i praktyce organizacji na całym świecie. Profesor ubolewał, że tak ogromne zmiany, jakie obejmuje hasło transformacji ustrojowej nie stały się tłem do stworzenia unikatowych cech polskich przedsiębiorstw, które mogłyby zapewnić im powodzenie w skali globalnej.

Można mieć nadzieję, że dzięki dalszej współpracy The Conference Board i TNOiK szefowie polskich przedsiębiorstw zyskają szerszy, globalny horyzont działania, który pozwoli im przedsiębiorstwom na stworzenie wartości unikatowych w skali świata. Z drugiej zaś strony szefowie firm międzynarodowych mają szansę na lepsze zrozumienie uwarunkowań kulturowych działalności gospodarczej w Polsce i dostrzeżenie faktu, że problemy i metody działania w polskich przedsiębiorstwach nie odbiegają w sposób zasadniczy od ich postępowania w Londynie, Brukseli, Nowym Jorku czy Paryżu.

Michał Zdziarski