przegląd organizacji

3/93

Miesięcznik TNOiK. Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

PAKT O PRZEDSIĘBIORSTWIE

nr ind. 371157 cena 25 000 zł

Trudno uciec czy choćby tylko oderwać się na dłużej od prywatyzacji – tego złożonego procesu gospodarczego, społecznego i politycznego, będącego zarazem skomplikowanym przedsięwzięciem organizacyjnym. Prywatyzacja pojawia się znów na naszej okładce; tym razem za sprawą paktu o przedsiębiorstwie. Marcowy zeszyt „PO" otwiera artykuł Zofii Sekuły, która rozważa implikacje tego ważnego dokumentu dla prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstwa.

Jacek Chwałek i Andrzej Wrębiak kontynuują cykl o prywatyzacji przedsiębiorstw handlowych. Autorzy dzielą się spostrzeżeniami i doświadczeniem uczestników – wykonawców procesu transformacji przedsiębiorstw handlowych. Artykuł jest godny polecenia uwadze Czytelników nie tylko dlatego, że prywatyzacja handlu jest najbardziej zaawansowana w porównaniu z innymi dziedzinami, w których dokonują się przekształcenia własnościowe.

Okres zmian systemowych w naszym kraju rzucił więcej światła na problemy organizacyjne, nie zawsze znane, albo mało znane w przedsiębiorstwach będących podmiotami gospodarki centralnie planowanej. Polecamy Państwu lekturę artykułu Tadeusza Listwana, który zajął się funkcją personalną przedsiębiorstwa w nowych warunkach.

Jednym z najważniejszych zadań w zarządzaniu kadrami jest ocena cech osobowych i poziomu kwalifikacji pracowników. Janusz T. Hryniewicz podjął zagadnienie gotowości menedżerów do kształtowania intensywnej strategii gospodarowania. Porównanie polskiego menedżera np. z jego amerykańskim kolegą, pod tym względem, nie wypada budująco. Jednym z pomysłów na „odblokowanie" polskich kapitanów przedsiębiorstw jest zaproszenie obcych... menedżerów-emerytów. Przy ich boku można czegoś się nauczyć. Nim w polskich przedsiębiorstwach zjawią się zagraniczni menedżerowie-rentierzy, być może warto zastanowić się nad produktywnością firm, do których mieliby wejść goście cudotwórcy. O poszukiwaniach sposobów zwiększenia produktywwności w największych firmach samochodowych świata przeczytajcie Państwo w przeglądzie czasopism zagranicznych.

● **Teoria z praktyką...** – Edward Kindlarski 3

PAKT O PRZEDSIĘBIORSTWIE

● **Prywatyzacja i restrukturyzacja finansowa w świetle paktu o przedsiębiorstwie** – Zofia Sekuła 5

● **Ocena cech osobowościowych i poziomu kwalifikacji polskich menedżerów...** – Janusz T. Hryniewicz 9
● **Analiza systemu porozumiewania się w organizacji** – Urszula Gros 11
● **Studia zarządzania w Wielkiej Brytanii** – Bohdan Godziszewski 13
● **Sukcesy zarządzania japońskiego (II)** – Chris Lucier, Mike Boucher, Jesse White, Joseph Cangemi, Casimir Kowalski 16

PRZEKSZTAŁCENIA WŁASNOŚCIOWE

● **Prywatyzacja przedsiębiorstw handlowych (II) Ścieżki prywatyzacji** – Jacek Chwałek, Andrzej Wrębiak 19

POLITYKA ZATRUDNIENIA

● **Funkcja personalna przedsiębiorstwa w okresie zmian systemowych** – Tadeusz Listwan 23

MARKETING

● **Źródła informacji w badaniach rynku zaopatrzeniowego** – Krystyna Kowalska 27

RYNEK KAPITAŁOWY

● **Analiza ryzyka portfolio dwuskładnikowego** – Zofia Wilimowska 29

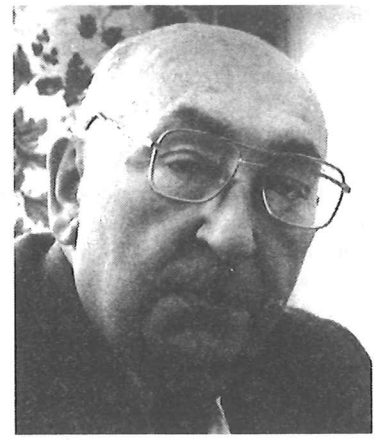
RECENZJE, OMÓWIENIA, NOTY 33

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

● **Z historii ekonomii...** – *„L'Expansion"* – opr. Katarzyna Mikunda 36
● **Kobiety kierują inaczej** – *„Personalführung"* – opr. Grażyna Królik 37
● **Sposoby zwiększenia produktywności** – *„Management Services"* – opr. Jarosław Barta 38

KRONIKA TNOiK 40

Teoria z praktyką...



Fot. Piotr Rejmer

25 stycznia 1993 r. profesor Zygmunt Zbichorski, Honorowy Prezes Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa otrzymał godność Członka Honorowego Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk[1].

Profesor Zygmunt Zbichorski urodził się w Łodzi w 1914 r. Ukończył Państwową Szkołę Przemysłową w 1933 r. Wydział Chemiczny w Bydgoszczy, a następnie otrzymał gruntowne wykształcenie techniczne w Państwowej Szkole Budowy Maszyn i Elektrotechniki im. H. Wawelberga i S. Rotwanda w Warszawie (1937), Politechnice Lwowskiej (1939-1943) i Politechnice Śląskiej w Gliwicach – doktorat nauk technicznych (1946).

Pracę naukową podejmuje już podczas studiów w Kole Mechaników, a pracę zawodową rozpoczął w 1937 r. jako technolog w Państwowej Fabryce Karabinów w Warszawie. W okresie okupacji pracuje we Lwowie na stanowisku kierownika warsztatów w szkole samochodowej, a w 1943 powraca do Warszawy jako wykładowca konspiracyjnie działającej Szkoły Wawelberga. Będąc absolwentem Szkoły Podchorążych Rezerwy Artylerii w Zambrowie, walczy w kampanii 1939 roku w randze pporucznika, w 1 Pułku Artylerii Najcięższej. Następnie jest żołnierzem podziemia, w Powstaniu Warszawskim walczy w batalionie „Zośka" awansując do stopnia kapitana.

Jest rok 1942. Inżynier Aleksander Bajkowski[2] uruchamia kursy „Naukowej Organizacji Pracy", na których wykładają przedwojenni członkowie INOiK. Znaczna ich część jest zatrudniona w Fabryce T. Leszczyńskiego „Drakon". Stwarza to możliwości nie tylko wymiany myśli, ale także opracowania planów związanych ze wznowieniem działalności INOiK-u i przystosowania jego działalności do projektowanego rozwoju przemysłu i gospodarki narodowej, już w niepodległej Polsce. Wśród tego grona entuzjastów znajduje się młody inżynier Zygmunt Zbichorski, który współuczestniczy zarówno w procesie produkcji firmy Drakon, jak i pracach z zakresu naukowej organizacji.

Styczeń roku 1945 – Zygmunt Zbichorski jest już w Warszawie i przystępuje do uruchomienia działalności pierwszej placówki Instytutu Naukowej Organizacji; są to pierwsze kursy dla kierowników, druk instrukcji, formularzy i innych pomocy z zakresu organizacji produkcji i pracy oraz zarządzania przedsiębiorstwami.

Organizujące się w nowej rzeczywistości przedsiębiorstwa, skupiają się przede wszystkim na Górnym i Dolnym Śląsku, w Krakowskiem i Poznańskiem. Tam też osiedla się i pracuje większość członków INOiK. To zadecydowało o powołaniu Instytutu Naukowej Organizacji i Kierownictwa w Krakowie, gdzie zwołano 27 marca 1945 r. pierwsze zebranie ogólne. Przewodniczy temu zebraniu prof. Stanisław Bieńkowski, a Instytut zorganizowany przez Zygmunta Zbichorskiego w Warszawie włączony zostaje jako Oddział Warszawski do INOiK-u.

Wiosną 1945 r. Oddział Warszawski rozpoczyna pracę we własnym lokalu, a we wrześniu rozpoczyna się pierwszy cykl wykładowy Wyższego Studium Naukowej Organizacji. Oddział swoją działalność opiera przede wszystkim na dochodach uzyskanych z kursów i wydawnictw.

W roku 1948 Zygmunt Zbichorski zebrał, opracował i uzupełnił prace Karola Adamieckiego w książkę, która stała się fundamentalnym przyczynkiem zachowania dorobku K. Adamieckiego.

W roku 1946 publikuje pierwszy polski podręcznik organizacji pt. *Zasady organizacji i kierownictwa*. Podręcznik był wyczerpującym wykładem praw ustalonych przez klasyków organizacji: Taylora, Adamieckiego, Fayola, Gantta, Gilbretha, a także własnych oryginalnych poglądów.

Zygmunt Zbichorski jest gorącym zwolennikiem wiązania działalności naukowej z praktyką, wdrożeniem nauki organizacji i kierownictwa do tworzonej nowej struktury przemysłowej i gospodarczej.

Obejmując funkcję dyrektora naukowego w Głównym Instytucie Pracy (1948-1954) Zygmunt Zbichorski przystępuje do mobilizacji sił organizatorów na rzecz lepszego poznania i zastosowania sprawnych metod, form i technik organizacji produkcji w przedsiębiorstwie socjalistycznym; do pracy w GIP zaproszono znanych przedwojennych specjalistów organizatorów przemysłu, a przede wszystkim organizatorów produkcji i przedsiębiorstw przemysłowych. Wykorzystując ich wiedzę organizowane są zespoły badawcze absolwentów politechnik, uniwersytetów i wyższych szkół ekonomicznych.

Podejmując pracę w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy (1954-1955) zainteresowanie swoje koncentruje na problematyce bhp w przemyśle maszynowym i hutniczym, prowadząc badania w Hucie Lenina, Zakładach Pa-Fa-Wag i w Zakładach Mechanicznych „Ursus". Doświadczenia zdobyte w tym zakresie profesor przedstawił w książce pt. *Organizacja transportu wewnętrznego w zakładach przemysłu maszynowego*, Warszawa 1972. Książka ta była podstawą kursów prowadzonych przez TNOiK, SIMP, PTE.

W roku 1957 Zygmunt Zbichorski powraca na stanowisko zastępcy dyrektora ds. naukowwych w Głównym

Instytucie Pracy, który w 1962 r. zostaje przekształcony w Instytut Ekonomiki i Organizacji Przemysłu. Zarówno GIP, jak i IEiOP stanowiły poważny ośrodek kształcenia kadr pracowników naukowo-badawczych w zakresie organizacji przemysłu. Wymagano tu od pracowników umiejętności łączenia teorii z praktyką i weryfikacji tych doświadczeń w konkretnych zakładach produkcyjnych. Zasadą była praca zespołowa, co wymagało szczególnych predyspozycji kadry kierowniczej.

W IEOP-ie wykonano ponad 1000 prac naukowo-badawczych dotyczących takich problemów, jak: zawodoznawstwo, taryfikacja i ekonomika płac, badanie, usprawnianie i normowanie pracy, metody kierowania produkcją, wykrywanie i uruchamianie rezerw produkcyjnych oraz metody zarządzania i organizowania przemysłu. Część wysoko kwalifikowanej kadry IEOP zasiliła powstające nowe instytuty, np. Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego i Centralny Instytut Ochrony Pracy, Instytut Informacji Naukowej, Technicznej i Ekonomicznej. Do dnia dzisiejszego są aktualne i szeroko wykorzystywane prace prowadzone pod bezpośrednim kierownictwem Z. Zbichorskiego dotyczące doskonalenia średniego dozoru technicznego (mistrzów) w zakresie organizacji i zarządzania. Nierozerwalność teorii z praktyką w organizacji i zarządzaniu to dewiza profesora Zygmunta Zbichorskiego. Rozwija tę ideę w przemyśle i w nauce. W dniu 4 sierpnia 1965 roku przyjął funkcję kierownika Katedry Ekonomiki i Organizacji Produkcji na Wydziale Mechaniki Precyzyjnej Politechniki Warszawskiej. W wykładach profesora uczestniczyli również asystenci. Każde nowo opracowane ćwiczenie prowadził sam w obecności asystentów. Profesor po ćwiczeniach radził się asystentów, co warto poprawić. Profesor zawsze miał czas dla studentów i pracowników. W seminariach doktorskich uczestniczyło ponad 100 osób.

Główne kierunki zainteresowań naukowych Katedry działającej pod kierownictwem Zygmunta Zbichorskiego to: proces obróbki części maszynowych, proces montażu, ergonomia i organizacja stanowisk roboczych, organizacja gospodarki narzędziowej, organizacja gospodarki remontowej, organizacja kontroli jakości, organizacja transportu zakładowego. W tym czasie Tadeusz Kotarbiński w książce *Hasło dobrej roboty*, mówiąc o polskich pionierach, badaczach dolnego piętra prakseologii, obok Adamieckiego i Rytla wymienia również Zygmunta Zbichorskiego.

W Politechnice Warszawskiej Profesor pełnił funkcje prodziekana, dziekana i członka senatu.

Jako gorący zwolennik jedności technologii i organizacji, będąc dziekanem Wydziału Mechanicznego Technologicznego Politechniki Warszawskiej uruchamia m.in. magisterskie studia przemienne dla pracowników Z.M. „Ursus", które zdobyły duże uznanie dyrekcji i słuchaczy; organizuje Zjazd Wawelberczyków, Zjazd doktorów i doktorów habilitowanych Wydziału MT, konferencje naukowe „Roboty w przemyśle" oraz „BHP w przemyśle".

Profesor Zygmunt Zbichorski jest nade wszystko wybitnym nauczycielem kadr w dziedzinie organizacji produkcji. Wypromował ponad trzystu magistrów. Oprócz kształcenia inżynierów organizacji produkcji pod Jego kierownictwem prowadzone jest, zapoczątkowane w roku 1965, na Wydziale Mechaniki Precyzyjnej PW seminarium doktorskie, następnie na Wydziale Mechanicznym Technologicznym, a obecnie w Instytucie „Orgmasz". Charakterystyczną cechą prowadzonych doktoratów jest ścisły związek z praktyką przemysłową. Wśród doktorantów nie brak cudzoziemców, którzy do dziś utrzymują naukowy kontrakt z profesorem. Tematyka doktoratów obejmuje zarówno ogólne, jak i szczegółowe ustalenia metodyczne w zakresie systemów projektowania produkcji i gospodarek pomocniczych, oceny efektywności zastosowania postępu technicznego w procesach technologicznych, projektowanie informatycznych systemów sterowania produkcją. Na podkreślenie zasługują pionierskie doktoraty i habilitacje z zakresu ergonomii i jakości wyrobów.

Nie sposób pominąć również roli Profesora jako inicjatora znanych powszechnie wśród pracowników naukowych wyższych uczelni, tzw. Letnich Szkół Organizacji i Zarządzania – organizowanych przez kilka kolejnych lat. Były one prowadzone pod patronatem Ministerstwa Oświaty i Szkolnictwa Wyższego. Wielu z dzisiejszych znanych profesorów z organizacji i zarządzania referowało w Jabłonnie swoje prace doktorskie, swoje osiągnięcia badawcze. Wielu pracowników naukowych z dziedziny organizacji i zarządzania i wielu działaczy TNOiK pamięta niepowtarzalną atmosferę tych spotkań, gorące dyskusje, których celem było więcej umieć i lepiej uczyć.

Warto wrócić do starych kronik b. Katedry Ekonomiki i Organizacji Produkcji na Wydziale MP Politechniki Warszawskiej, kierowanej przez Profesora Zygmunta Zbichorskiego, w której to kronice w czerwcu 1966 roku napisano: *W dniach 4-5 czerwca odbyła się I Konferencja Katedr Ekonomiki, Organizacji Produkcji i Pracy wyższych uczelni technicznych w Polsce. Siedzibą konferencji był Dom Zjazdów PAN w Jabłonnie. W obradach uczestniczyło 15 zaproszonych gości oraz 42 przedstawicieli 9 wyższych uczelni technicznych.*

Profesor jest kierownikiem prac badawczych prowadzonych przez jego zespół w Instytucie Organizacji Politechniki Warszawskiej. Wśród nich wymienić należy „Założenia metodyczne oceny poziomu technologii, organizacji i zarządzania" w Zakładach „ERA" w Warszawie, a następnie poziomu ergonomicznego koparek dla „Bumaru". Jest konsultantem naukowym kierownictw wielu jednostek produkcyjnych: prowadzi te konsultacje systematycznie (co tydzień) przez całe lata w tych samych przedsiębiorstwach (np. Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego, Zakłady Systemów Minikomputerów „Era", Zakłady Przemysłu Maszynowego „Ursus", Zakłady Cegielskiego, Zakłady VIS, Zakłady Pa-Fa-Wag).

Ścisła łączność teorii z praktyką była stale jego dewizą, której potwierdzeniem jest praca na stanowisku doradcy w VIS-ie – „spadkobiercy" Fabryki Karabinów, w której Profesor rozpoczynał swą karierę inżynierską 55 lat temu.

Działalność Profesora, nie tylko w oficjalnym dorobku naukowym i dydaktycznym, ale również w codziennej pracy wiąże się nierozerwalnie z działalnością w przemyśle.

Profesor Zygmunt Zbichorski jest autorem ponad 200 oryginalnych publikacji, w tym 11 książek. Wypromował ponad 300 magistrów i inżynierów oraz 31 doktorów.

Życzymy Profesorowi wspaniałego zdrowia i realizacji dalszych wspaniałych planów w pracy naukowej dla naszego przemysłu i Polski.

Edward Kindlarski

Przypisy:

1) Obrady Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN prowadził prof. dr hab. Stanisław Sudol a rekomendacje przedstawili prof. dr inż. Wiesław Grudzewski i prof. dr hab. Edward Kindlarski.

2) Doradca organizacyjny Instytutu Naukowej Organizacji i Kierownictwa.

Zofia Sekuła

Prywatyzacja i restrukturyzacja finansowa w świetle paktu o przedsiębiorstwie

Koncepcja paktu zrodziła się podczas długotrwałych negocjacji prowadzonych między rządem, związkami zawodowymi i przedstawicielami pracodawców. Po raz pierwszy od czasów powojennych przyjęto tryb uzgodnień ważnych spraw dla polityki gospodarczej i społecznej kraju zgodnie z regułami postulowanymi przez Międzynarodową Organizację Pracy. Pakt o przedsiębiorstwie składa się z projektów ustaw i aktów niższego rzędu, które uwzględniają zmiany w prywatyzacji, zasady kształtowania polityki dochodowej, rekonstrukcję systemu finansowego przedsiębiorstw państwowych i jednoosobowych spółek skarbu państwa, tryb i formę zawierania ponadzakładowych i zakładowych układów zbiorowych, obligatoryjne tworzenie funduszu socjalnego w zakładach bez względu na formę własności, projekt utworzenia gwarantowanego funduszu świadczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy oraz dostosowanie przepisów o bezpieczeństwie i higienie pracy do konwencji MOP.

W październiku i listopadzie 1992 r. przedstawiciele rządu, Konfederacja Pracodawców wraz z Krajową Izbą Gospodarczą oraz Związki Zawodowe Solidarność, OPZZ i 9 innych central związkowych prowadziły negocjacje, które zostały zakończone podpisaniem protokołu uzgodnień i rozbieżności. W trakcie negocjacji, na co warto zwrócić uwagę, nastąpiła zmiana hierarchii omawianych spraw. Za priorytetowe uznano sprawy polityki makrogospodarczej, w tym korzystne relacje w podziale dochodu narodowego na inwestycje oraz zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, od których zależy rozwiązywanie spraw zatrudnieniowo-płacowych i socjalnych. Dużo uwagi poświęcono prywatyzacji i restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków mieszczących się w grupie zagadnień dotyczących rekonstrukcji systemu finansowego.

Prywatyzacja przedsiębiorstw

Przedmiotami negocjacji były projekty aktów o zmianie ustawy o prywatyzacji, złagodzeniu warunków leasingu, projekty rozporządzenia RM w sprawie łączenia i podziału przedsiębiorstw państwowych oraz likwidacji przedsiębiorstw państwowych, projekt zmian w ustawie o podatku dochodowym od osób fizycznych i prawnych, oraz projekt rozporządzenia w sprawie przeprowadzenia konkursu na stanowisko dyrektora przedsiębiorstwa.

Zmiany w ustawie prywatyzacyjnej, obok konkretnych propozycji, stanowią próbę uporządkowania i usankcjonowania pewnych zasad stosowanych w praktyce, a nie wynikających dość jasno z dotychczasowych przepisów. Nowe uregulowania dotyczą w szczególności:

- wprowadzenia 10% akcji bezpłatnych dla pracowników prywatyzowanego przedsiębiorstwa, na które pracownicy muszą osobiście wyrazić zgodę poprzez zapisy, w przeciwnym razie tracą do nich prawo;
- możliwości przekształcania słabego ekonomicznie przedsiębiorstwa w spółkę Skarbu Państwa w drodze decyzji administracyjnych – bez uzyskania opinii organów przedsiębiorstwa;
- wyłączenia art. 311 Kodeksu Handlowego umożliwiającego powstanie spółki akcyjnej już po zgromadzeniu 1/4 kapitału;
- zmniejszenia odpraw dla osób zatrudnionych na podstawie powołania dyrektora z sześcio- na trzymiesięczne wynagrodzenie, jeżeli nie zostanie on zatrudniony w nowo tworzonej spółce;
- możliwości wprowadzenia do ustawy zapisu o prywatyzacji oddolnej, pod warunkiem, że załogi wybiorą w ciągu trzech miesięcy ścieżkę prywatyzacyjną;
- poszerzenia grona przedstawicieli w prywatyzacji oddolnej o przedstawicielstwa rybaków i rolników, którzy mają prawo do 10% akcji prywatyzowanego przedsiębiorstwa i wyboru 1/5 składu rady nadzorczej.

W dyskusji najwięcej uwagi poświęcono udziałowi załóg w wyborze ścieżki prywatyzacyjnej i uczestnictwie pracowników w zarządzaniu spółką i stawaniu się współwłaścicielami. Strony paktu wyraziły zgodę na wprowadzenie zapisu do ustawy o możliwości wypracowania przez kierownictwo pracowników i związki zawodowe własnej koncepcji prywatyzacji. Nie został jednak ostatecznie uzgodniony okres niezbędny do złożenia wniosku prywatyzacyjnego. Strona rządowa proponowała trzy miesiące od wprowadzenia ustaw. Okres ten wydaje się zbyt krótki do przeprowadzenia rzetelnych ocen i analiz oraz wypracowania koncepcji prywatyzacji. Bardziej realny jest okres sześciu miesięcy, proponowany przez Solidarność.

Na temat uprawnień pracowniczych do nabycia akcji występowały dość krańcowe poglądy. Związki zawodowe domagały się 25% akcji, w tym 10% bezpłatnie, a 15% na zasadach preferencyjnych. Przeciwstawiała się temu zwłaszcza strona rządowa, widząc w tym niesprawiedliwość wobec pracowników sfery budżetowej, stosowania innych formuł prywatyzacji niż kapitałowa oraz ryzyko dla inwestycji zagranicznych. W rezultacie przyjęte zostały, oprócz opcji podstawowej, dwie inne. Pierwsza z nich odnosi się do przedsiębiorstw

regulujących w terminie wszystkie zobowiązania, w których to pracownicy będą mogli nabyć 10% akcji wartości do 18 przeciętnych wynagrodzeń w gospodarce. Druga obejmuje przedsiębiorstwa, które nie zalegają z płatnościami, a ponadto mają opracowany program restrukturyzacji finansowej, majątkowej i organizacyjnej. W tych przedsiębiorstwach pracownicy będą mogli nabyć 10% akcji maksymalnej wartości 24 przeciętnych wynagrodzeń w gospodarce.

Dodatkowo przedmiotem obrad było uczestnictwo pracowników w zarządzaniu spółkami. Stanowiło to odpowiedź na pytanie, czy związki zawodowe mają być partnerem czy oponentem transformacji gospodarki. Poza tym, jaka ma być rola pracowniczej partycypacji i udziału partnerów społecznych we współzarządzaniu firmą.

Strona rządowa zaproponowała wybór przez pracowników:

● w jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa:

▲ 1/3 składu rady nadzorczej,

▲ 1 członka zarządu w spółkach zatrudniających powyżej 2500 pracowników;

● po sprywatyzowaniu, w radach nadzorczych, liczących:

▲ od 5 do 10 członków – 1 przedstawiciel pracowników,

▲ od 11 do 15 członków – 2 przedstawicieli pracowników,

▲ powyżej 16 członków – 3 przedstawicieli pracowników oraz

1 członek zarządu w spółkach zatrudniających powyżej 2500 pracowników.

Proponowany przez rząd parytet pracowniczy nie usatysfakcjonował Solidarności, która uznała za właściwe następujące uczestnictwo pracowników w organach spółek powstałych po sprywatyzowaniu przedsiębiorstw. W radach nadzorczych o liczebności:

▲ 5-7 osób – 1 przedstawiciel pracowników,

▲ 8-12 osób – 2 przedstawicieli pracowników,

▲ powyżej 13 osób – 3 przedstawicieli pracowników.

Ponadto wybór członka zarządu ds. pracowniczych w spółkach o zatrudnieniu powyżej 2000 osób. Z powodu nieuzgodnienia stanowisk, przedstawicielstwo pracowników w organach spółki zostało zapisane w protokole rozbieżności.

W ustawie prywatyzacyjnej proponowano również zmiany dotyczące spółek pracowniczych dzierżawiących majątek na zasadach umowy leasingowej. Przyjęto uproszczenie procedury wyceny majątku według wartości księgowej stanowiącej podstawę zawarcia umowy dzierżawnej. Ostateczna wartość będzie przedmiotem negocjacji między stronami, przy czym nie może być ona niższa niż 75% wartości bilansowej. Rada Przekształceń Własnościowych nie uważa, iż jest to rozwiązanie dobre, z powodu zróżnicowanych wartości majątku przedsiębiorstwa, a przy tym niewłaściwej jego struktury (duży odsetek majątku zbędnego i nieprodukcyjnego). Wydłużeniu ma ulec wykup majątku do lat dziesięciu oraz okres spłaty odsetek odroczonych za dwa pierwsze lata użytkowania, jeśli zaoszczędzone środki spółka przeznaczy na rozwój. W rejonach bezrobocia strukturalnego wysokość kapitału zakładowego niezbędnego do założenia spółki obniżona została do 10%. Spółka pracownicza musi jednak w ciągu roku uzupełnić go do wysokości 20% majątku przedsiębiorstwa. Nie przyjęte zostały propozycje Solidarności o obniżeniu górnego pułapu kapitału założycielskiego do 15% dla wszystkich spółek pracowniczych i 10% w rejonach o wysokim bezrobociu.

Resort finansów nie zgodził się również na zmianę wysokości opłaty dodatkowej – czyli odsetek od nie spłaconego kapitału – proponowanej na poziomie 25% odsetek od kredytu refinansowego. Utrzymana została dotychczasowa zasada, według której spółka pracownicza uiszcza opłatę dodatkową na poziomie 75% odsetek od kredytu refinansowego, ale nie więcej niż 30%. Złagodzenie warunków leasingu dotyczy również przeniesienia prawa własności na leasingobiorcę już po spłacie 40% wartości mienia.

Oddłużanie przedsiębiorstw

Niespłacanie zobowiązań i występowanie zatorów płatniczych stanowią jedną z podstawowych barier rozwoju gospodarki. Zobowiązania przedsiębiorstw obejmują przeterminowane kredyty, od których nalicza się odsetki karne, wzajemne zobowiązania podmiotów gospodarczych oraz zaległości wobec budżetu. Nie wiadomo dokładnie, jaka pula kredytów stanowi płatności zagrożone. Szacowanie odbywa się według niejednolitej metodologii, stąd dane w informacjach podawanych przez GUS są niższe niż oceniają to banki komercyjne. W ostatnich latach, z powodu wysokich kosztów kredytów, zmianie uległa ich struktura. Wzrosło zapotrzebowanie na kredyty krótkoterminowe, a zmalało na kredyty inwestycyjne. W skali globalnej nastąpił spadek udzielanych kredytów. Trudności produkcyjno-ekonomiczne, jakie obserwuje się w wielu przedsiębiorstwach wpływają na wstrzymywanie obsługi zadłużenia. W takich przypadkach najczęściej stosowaną procedurą przez banki jest naliczanie karnych odsetek i ich kapitalizowanie oraz odraczanie spłaty kredytów. W nielicznych przypadkach wszczynano postępowanie likwidacyjne i upadłościowe. Między innymi dlatego, że zadłużenie przedsiębiorstw przekracza wartość aktywów.

Wzajemne zobowiązania jednostek gospodarczych są równie trudne, a może nawet trudniejsze do oszacowania niż zagrożonych kredytów. W celu utrzymania więzi między dostawcami i odbiorcami następuje przymusowe (lub pod presją kontrahenta) odraczanie płatności. Można mówić o swoistym mechanizmie wzajemnego kredytowania przedsiębiorstw, które de facto jest tańsze niż w przypadku korzystania z kredytów bankowych. Przed dochodzeniem roszczeń odstrasza procedura egzekucji i związane z tym dodatkowe koszty bez pewności odzyskania należnych wierzytelności. Również konkurencja na rynku i obawa przed utratą kontrahenta (odbiorcy) nie sprzyjały egzekwowaniu należności.

Zobowiązania wobec budżetu państwa znajdują się na pozycji uprzywilejowanej, ponieważ zagwarantowane jest prawnie pierwszeństwo ich roszczeń w stosunku do innych. W rzeczywistości przedsiębiorstwa znajdujące się w trudnej sytuacji ekonomicznej najpierw regulują zobowiązania wobec pracowników, stawiając w dalszej kolejności inne. Warto wspomnieć, że nie obsługiwane zadłużenia pod koniec 1992 r. przekroczyły kwotę wyniku finansowego brutto tych przedsiębiorstw i wynoszą 400 bln złotych. Rozwiązanie problemu złych długów wykracza poza możliwości pojedynczych banków i przedsiębiorstw. Uchwalona przez sejm ustawa o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków ma umożliwić rozwiązywanie „złych" długów, rozładować zatory płatnicze, zwiększyć płynność finansową przedsiębiorstw, uzdrowić działalność kredytową banków, uruchomić dodatkowe ścieżki prywatyzacji i zintensyfikować tempo przemian. Oddłużanie ma mieć charakter selektywny i przychodzić z pomocą przedsiębiorstwom efektywnym, które z powodu przejściowych trudności lub nie z własnej winy popadły w kłopoty finansowe. Ustawa stanowi ponadto próbę wypracowania metody likwidacji przyczyn występowania tak dużej skali trudności finansowych o bar-

dzo złożonej strukturze. Stworzono szanse dla silniejszych z równoczesnym eliminowaniem z gospodarki przedsiębiorstw, które nie poddadzą się restrukturyzacji i nie potrafią spłacić zobowiązań wobec budżetu państwa, dostawców, banków i pracowników.

Przyjęto, że podstawowym wierzycielem są banki i dlatego ustawa nakłada na nie obowiązek współuczestniczenia w procesie oddłużania dziewięciu banków komercyjnych i Banku Gospodarki Żywnościowej. Banki mają za zadanie dokonywać selekcji dłużników oraz wymuszać działania uzdrawiające finanse przedsiębiorstw lub podejmować kroki dotyczące upadłości czy likwidacji. Uważa się, że banki są najbardziej przygotowane pod względem kadrowym, technicznym i organizacyjnym do prowadzenia postępowania ugodowego między wierzycielami a dłużnikami.

W restrukturyzacji finansowej przewidziane są instrumenty i procedury pozwalające podjąć odpowiednie działania wobec dłużników. Są to:

- bankowe postępowanie ugodowe,
- publiczna sprzedaż wierzytelności bankowych,
- nabywanie akcji Skarbu Państwa w zamian za wierzytelności.

Bankowe postępowanie ugodowe wymaga opracowania przez przedsiębiorstwo-dłużnika a następnie wdrażania programu naprawczego. Odbywa się ono przy współudziale wierzycieli, którzy powinni uwzględnić zmniejszenie ciężaru długu i dogodne kredytowanie przedsiębiorstwa, jeśli to warunkuje realizację programu naprawczego. Postępowanie ugodowe podejmuje bank na wniosek dłużnika. Wszczęcie tego postępowania wymaga złożenia przez dłużnika wniosku w Ministerstwie Przekształceń Własnościowych o przekształcenie w ciągu 30 dni przedsiębiorstwa w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa. Sejmowa Komisja Polityki Gospodarczej, Budżetu i Finansów uważała komercjalizację przedsiębiorstwa jako niekonieczny warunek restrukturyzacji finansowej. Przedmiotem ugody może być:

- odroczenie płatności,
- dogodniejsze rozłożenie spłat odsetek,
- zmiana części lub całości długu na akcje w spółce powstałej w wyniku przekształcenia,
- umorzenie części lub całości zadłużenia,
- dostarczenie dłużnikowi nowych kredytów lub gwarancji.

Stroną ugody są wierzyciele mający co najmniej 50% wierzytelności objętych postępowaniem ugodowym, równoprawnie traktowani. Kontrolę postanowień ugody sprawuje bank, który ma prawo wystąpić z wnioskiem do sądu o rozwiązanie, jeżeli dłużnik nie realizuje postanowień.

Publiczna sprzedaż wierzytelności bankowych dotyczy dłużników, którzy nie rokują spłaty długu, czego dowodem jest, że dłużnik nie podjął działań restrukturyzacyjnych lub nie doszło do zawarcia ugody w ciągu sześciu miesięcy. Bank wystawia na sprzedaż wierzytelności dłużnika bez jego zgody. Sprzedaż odbywa się w drodze przetargu lub licytacji, przy czym dłużnik nie ustala ceny wyjściowej. Dług podlega sprzedaży po cenie rynkowej, co oznacza, że wartość jego będzie z reguły niższa od wartości nominalnej. Z grona nabywców wyłącza się przedsiębiorstwo, którego dług jest sprzedawany. Ale nabywcami mogą być dłużnicy „złego" dłużnika, którzy mogą wykupić dług z dyskontem i spłacić swoje zobowiązania wobec złego dłużnika według wartości nominalnej. Sprzedaż może zlikwidować zatory płatnicze tylko wówczas, gdy cena długu będzie atrakcyjna dla dłużnika.

Nabywanie akcji Skarbu Państwa w zamian za wierzytelności stanowi następną ścieżkę prywatyzacji powiązaną z oddłużaniem przedsiębiorstw i jednoosobowych spółek Skarbu Państwa. Jeśli dłużnikiem jest przedsiębiorstwo, to udostępnienie akcji lub udziałów musi być poprzedzone przekształceniem go w spółkę prawa handlowego, bez zgody organów przedsiębiorstwa. Skraca to proces i upraszcza procedurę prywatyzacji, ale jednocześnie redukuje rolę samorządu pracowniczego i związków zawodowych w przekształcaniu przedsiębiorstwa. Może wystąpić taka sytuacja, w której załoga będzie zmuszona, poprzez istniejące uwarunkowania, do poddania się procesowi prywatyzacji z bardzo ograniczoną możliwością ochrony praw socjalnych. Jest to przyspieszona ścieżka prywatyzacji znajdująca się poza społeczną kontrolą.

Prawo do nabycia akcji lub udziałów mają wierzyciele skupiający co najmniej 30% wierzytelności danego przedsiębiorstwa. Stwarza to możliwość znacznego oddłużenia pod warunkiem, że wystąpi odpowiednio duża koncentracja długu u nielicznych wierzycieli. Wprowadzenie do publicznego obrotu akcji wymaga zgody Komisji Papierów Wartościowych. Przewiduje się przyspieszone rozpatrywanie w ciągu dwóch tygodni od daty złożenia wniosku. Oferta nabycia akcji wymaga opublikowania bilansu i rachunku wyników oraz innych danych w formie prospektu emisyjnego.

Ustawa restrukturyzacyjna poddana została krytyce przez Solidarność. Między innymi zarzutem jest to, że zbyt dużą władzę przekazuje się dziewięciu bankom komercyjnym, decydującym o losie 4500 przedsiębiorstw. Również same banki podchodzą z rezerwą i nie bez obaw do nowych obowiązków uruchomienia i sprawnego działania rynku długów. Ryzyko wiąże się z tym, że występuje zbyt duża podaż „złych" długów i obawa braku chętnych do ich nabycia. Wierzyciele, zwłaszcza banki, muszą wkalkulować trudną do oszacowania stratę – zwłaszcza związaną ze sprzedażą wierzytelności po niższych cenach niż nominalna ich wartość. To powinno skłaniać banki do preferowania postępowania naprawczego albo nabywania akcji za wierzytelności. Wierzyciele zatem zmuszeni będą do prowadzenia rachunku ekonomicznego dotyczącego odzyskiwania wierzytelności w wyniku realizacji programu naprawczego i restrukturyzacji długu przedsiębiorstwa, sprzedaży wierzytelności lub ich zamiany na akcje. Ustawa jest bardzo trudna do wdrożenia również z powodu braku odpowiednich rozwiązań instytucjonalnych. Może zachodzić potrzeba powołania niezależnej instytucji do spraw wyceny długu, aby nie dochodziło do forsowania partykularnych interesów potencjalnych nabywców lub wierzycieli. Realizacja programu oddłużania może ponadto zagrażać płynności finansowej banków i sprzyjać powstawaniu strat. Niezbędne są oprócz dotacji z budżetu państwa (na pokrycie strat z tytułu darowania długów) dotacje w formie dodatkowych pożyczek zagranicznych i emisji obligacji państwowych. Oponenci wyrażają obawy, że banki nie poprowadzą skutecznie programu oddłużenia ze względu na skalę problemu. Zadłużenie może w niektórych przypadkach przekraczać możliwości finansowe wierzycieli, a także samych banków. Jeśli mimo dofinansowania straty banków okażą się duże, to zachodzi obawa, że banki mogą podnosić odsetki w celu odzyskania utraconych środków. Pozytywną stroną ustawy oddłużeniowej jest znaczne uproszczenie procedury zawierania układów w porównaniu z postępowaniem układowym z 1934 roku, do którego prowadzenia zobowiązane są sądy. Banki nie są jednak przygotowane do pełnienia nowych obowiązków dotyczących zwłaszcza oceny programów

naprawczych przedsiębiorstw i zarządzania firmami przejmowanymi w zamian za długi. Występuje potrzeba organizowania odpowiednich szkoleń i innych form zdobywania wiedzy i umiejętności do skutecznego realizowania procesu oddłużania przedsiębiorstw.

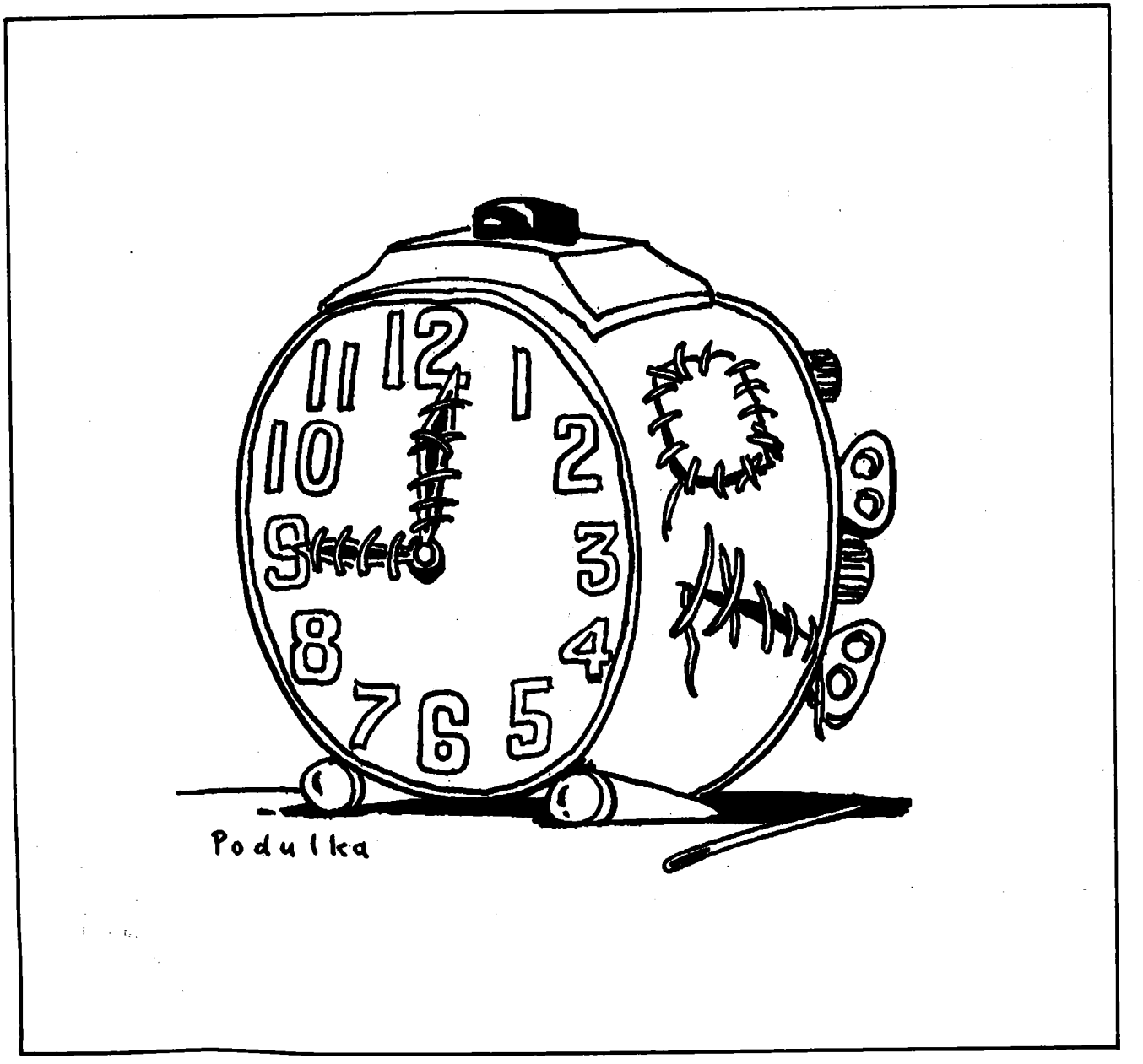
W trakcie dyskusji nad paktem zespół związkowy zgłosił potrzebę złożenia do zaopiniowania ustawy o instytucji Skarbu Państwa oraz ustawy o powszechnej prywatyzacji. Uważa on, że niezbędne jest rozdzielenie funkcji i kompetencji instytucji Skarbu Państwa od działalności Ministerstwa Przekształceń Własnościowych. Jest to szczególnie konieczne dlatego, że regulacje związane z restrukturyzacją wprowadzają nowe ścieżki prywatyzacji, z powodu których nastąpi nasilenie działań dotyczących przekształcenia przedsiębiorstw przede wszystkim w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa. Obecnie status tej spółki nie jest wystarczająco określony. Niezbędne jest powołanie instytucji reprezentującej Skarb Państwa, ustalenie zasad gospodarowania jego mieniem, w tym udziałami w innych instytucjach. Projekt ustawy ma być przygotowany w I kwartale 1993 r. i przedłożony do zaopiniowania Związkom Zawodowym. Niektórzy twierdzą, iż jest to działanie przedwczesne z powodu trudności w ustaleniu uprawnień właściciela wobec tak ogromnego majątku państwowego. Mimo iż jest w tym dużo racji, to trudno jednak pozostawić gospodarowanie mieniem państwowym bez konkretnego właściciela.

Zofia Sekuła

Bibliografia

[1] *„Pakt o przedsiębiorstwie"* wydany przez ministra pracy i polityki socjalnej, Warszawa, 8.09.1992.
[2] Protokoły uzgodnień i rozbieżności paktu o przedsiębiorstwie państwowym, NSZZ Solidarność, Dolny Śląsk, Wrocław 1992.
[3] GROSZEK M., RAK J., *Oddłużeniowy pejzaż*, „Życie Gospodarcze" nr 48/1992.

Autorka jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej



Janusz T. Hryniewicz

Ocena cech osobowościowych i poziomu kwalifikacji polskich menedżerów...

Przez pojęcie strategii gospodarowania rozumieć będę konstrukcję intelektualną zawierającą kluczowe długofalowe cele przedsiębiorstw i etapy ich realizacji. Natomiast o intensywnych strategiach gospodarowania możemy mówić wtedy, gdy menedżerowie podejmują takie działania, jak: eksport, innowacje, poprawa jakości, zwiększenie udziału w rynku danych wyrobów itp. Intensywna strategia gospodarowania w ujęciu modelowym jest nastawiona na ekspansję i rozwój.

Strategie ekstensywne polegają na nastawieniu na takie działania, jak: wzrost ilościowy produkcji, inwestycje odtworzeniowe itp. Działania te prowadzą do odtwarzania istniejących układów technologicznych, ekonomicznych i społecznych.

Współcześni polscy menedżerowie doświadczenie gospodarcze zdobywali w toku uczestnictwa w państwowym sektorze gospodarowania Polski Ludowej. Dotyczy to także dyrektorów zatrudnionych przez rady nadzorcze. Należy oczekiwać, że przygotowanie tego typu osób do kierowania działalnością gospodarczą w warunkach gospodarki rynkowej jest raczej niewystarczające.

I tak np. J. Kleer stwierdza, że tylko niewielka grupa menedżerów „jest chętna i przygotowana do podjęcia ryzyka działania w nowych warunkach [...]. Ci ludzie wolą żyć pod ochronnym parasolem państwa, partii, klik [...], jest to dostatecznie duża grupa, by zepsuć najlepszy nawet system"[1].

Co gorsza, socjologiczne badania porównawcze dowodzą, że polscy menedżerowie charakteryzują się strukturą psychiczną przeciwdziałającą nastawieniu na samodzielność, ekspansję czy innowacje. Z polsko-amerykańskich badań zreferowanych przez K.M. Słomczyńskiego wynika, że w USA poziom lęku osobników maleje wraz z posuwaniem się w górę hierarchii stanowisk, w Polsce natomiast rośnie[2]. Z badań przeprowadzonych w Puławach i Poddębicach w 1986 i 1987 roku, w których zastosowano polską wersję wcześniej zastosowanej w USA skali *distressu* (nerwowości), wynika potwierdzenie opisanych wyżej prawidłowości. Z tym jednak, że w Polsce szczególnie podatni na *distress* są ci osobnicy, którzy zajmują relatywnie wysokie stanowiska związane z nadzorowaniem pracy innych ludzi[3]. Z kolei z badań przeprowadzonych przez J. Koralewicz wynika, że inteligenci charakteryzują się mniejszym poziomem wiary w siebie niż np. robotnicy[4], podobne rezultaty wynikają z cytowanych poprzednio badań polsko-amerykańskich[5].

Z przytoczonych wyżej informacji wynika dość jednoznacznie, że polscy menedżerowie są bardziej skłonni niż ich amerykańscy koledzy do kierowania się dążeniem do przetrwania, unikania kłopotów pogłębiających symptomy nerwicowe. Towarzyszy temu, co wynika z aneurotyzowania, lękowa reakcja na każdą niepewność, w tym także tę, która łączy się z przyszłością. Co gorsza, można się spodziewać, że wzrost zakresu odpowiedzialności doprowadzi do pogłębienia dezintegracji psychicznej i obniżenia sprawności umysłowej.

Równie pesymistyczna jest wymowa współczesnych badań nad poziomem wiedzy menedżerskiej polskiej kadry kierowniczej. I tak, w rezultacie badań nad kierownikami 36 przedsiębiorstw, autorzy stwierdzili „przerażająco niski poziom wiedzy, inteligencji i niedojrzałość poglądów". Tylko 8% badanych czytało literaturę fachową. Żaden respondent nie potrafił podać tytułu podręcznika z zakresu wiedzy menedżerskiej[6].

W chwili obecnej ani polscy menedżerowie nie wydają się być zainteresowani podnoszeniem własnej wiedzy, ani nie wykształciły się instytucje, które w skali masowej mogłyby im w tym pomóc. Niechęć do stosowania bezosobowych mechanizmów selekcyjnych tak w PRL, jak i obecnie powoduje, że na kluczowe stanowiska gospodarcze trafiają zbyt często ludzie bez wystarczających umiejętności, którzy gros swoich umiejętności muszą wykorzystywać na zrozumienie tego, co do tej pory zostało zrobione, ostatecznym celem ich działań jest niedopuszczenie do rozpadu organizacji i osiągnięcie tego jest traktowane jak sukces.

Nic więc dziwnego, że ani umiejętności intelektualne, ani predyspozycje psychiczne nie skłaniają nazbyt silnie do interesowania się długofalową działalnością, rozwojem, ekspansją, innowacjami itp.

Rezultaty przytoczonych poprzednio badań zdają się nie pozostawiać żadnych wątpliwości co do tego, że konieczne zmiany poziomu wiedzy i niektórych cech osobowości polskich menedżerów są niezwykle trudne do osiągnięcia i nie nastąpią natychmiast.

Czy są jakieś okoliczności, które można uznać za przesłanki adaptacji polskich menedżerów do gospodarki rynkowej?

Żeby odpowiedzieć na to pytanie, odwołam się do wyników badań przeprowadzonych w 1991 r. w 296 przedsiębiorstwach państwowych, ulokowanych w gminach miejskich i wiejskich ośmiu województw: warszawskiego, pilskiego, płockiego, poznańskiego, suwalskiego, tarnowskiego i wałbrzyskiego. Badania przeprowadzono w Europejskim Instytucie Rozwoju Regionalnego i Lokalnego Uniwersytetu Warszawskiego.

Z badań tych wynika, że generalnie rzecz biorąc, badani dyrektorzy zdają sobie dość dobrze sprawę z priorytetów gospodarki rynkowej, co jednak nie oznacza, że są oni skłonni odejść od dotychczas stosowanych strategii zorientowanych na przetarg o ulgi i dotacje. Do-

minują ilościowo strategie postępowania obliczone na unikanie głębszych analiz przeżywanych trudności gospodarczych i unikanie trudnych decyzji (np. dotyczących zwolnień). Daje się zauważyć bierne oczekiwanie na różne magiczne zabiegi, np. na prywatyzację; są to oczekiwania przesadzone i nierealistyczne. Strategia intensyfikacji metod gospodarowania odwołuje się głównie do eksportu i modernizacji maszyn, i jest preferowana przez mniejszość respondentów.

Z referowanych tu badań wynika dość wyraźnie, że jeżeli przedsiębiorstwo znajdzie się w sytuacji zagrożenia bankructwem, jego dyrektorzy są relatywnie bardziej skłonni do porzucania strategii przetargu, na rzecz podejmowania działań zmierzających do intensyfikacji metod gospodarowania[7]. Jak na tym tle można ocenić wpływ cech osobowości na wybór strategii gospodarczej? Zaistnienie określonych skłonności osobowościowych niekoniecznie musi oznaczać, że zostaną one zawsze przełożone na odpowiadające im zachowania. Zależy to od sytuacji, w jakich znajdują się menedżerowie. Poprzez odpowiednią politykę gospodarczą można starać się wpływać na te sytuacje tak, aby minimalizować bodźce skłaniające do wyboru ekstensywnych strategii postępowania.

Z cytowanych badań wynika, że czynnikiem najsilniej zmuszającym kadrę kierowniczą do konstruowania intensywnych strategii gospodarowania jest antyinflacyjna i rygorystycznie realizowana polityka, zmierzająca do utrwalenia alokacyjnej roli rynku. Pamiętać jednak należy o tym, że opisane poprzednio czynniki psychologiczne powodować będą próby wymuszenia powrotu do paternalistycznej polityki ze strony administracji gospodarczej. Oczekiwania te będą wysuwać zarówno menedżerowie przedsiębiorstw państwowych, jak i prywatnych.

W świetle opisanych poprzednio uwarunkowań osobowościowych i poznawczych należy oczekiwać, że u części menedżerów będzie istniał bardzo duży opór obliczony na minimalizowanie faktycznego znaczenia prorynkowych regulacji. Oczekiwać należy, że minimalizowanie tych regulacji leży zarówno w interesie dyrektorów przedsiębiorstw, którzy dzięki temu czują się mniej zagrożeni, jak również w interesie ich partnerów zajmujących wysokie stanowiska w aparacie politycznym i administracji gospodarczej. Powiązania te, mimo zmiany ustroju, owocować będą różnego typu dotacjami i ulgami dla przedsiębiorstw, z czego korzystają także ich załogi, a to z kolei powoduje, że menedżerowie uwikłani w tego typu układy staną się cenionymi przywódcami załóg i dobrymi obywatelami danych społeczności lokalnych.

Osobisty interes załóg polega bowiem na tym, żeby zwiększać lub stabilizować płace raczej poprzez ulgi i ceny niż poprzez wzrost wysiłku związany nieuchronnie ze zwiększeniem wydajności, obniżką kosztów itp. Społeczności lokalne są zainteresowane trwaniem za wszelką cenę miejscowych przedsiębiorstw z uwagi na miejsca pracy.

W rezultacie odtwarzać się będzie częściowo system powiązań typowych dla gospodarki PRL, polegający na uzależnieniu dobrowolnym dyrektorów przedsiębiorstw od urzędników organów założycielskich.

Dominować będą motywacje na bieżące trwanie, najważniejszymi celami będzie zapewnienie płac i miejsc pracy. Oznacza to, że cele efektywnościowe będą słabo zarysowane w strategiach menedżerskich. Należy oczekiwać, że tak kierowane przedsiębiorstwa mogą się stać źródłem presji inflacyjnej, i raczej nie staną się miejscem tworzenia intensywnych strategii gospodarowania. Trudno ocenić ile przedsiębiorstw wkroczy na tę drogę, nie wydaje się jednak, aby był to tylko margines.

Można zakładać, że znaczną rolę w kreowaniu tego typu strategii odgrywają czynniki poznawcze. Należy przez to rozumieć, że brak styczności z instytucjami rynkowymi, sposobami postępowania i zachowania i brak znajomości języków powodują zaistnienie braków w wiedzy, którą w zasadzie można zdobyć tylko przez osobistą obserwację. Brak takiej wiedzy jest czynnikiem stresującym i skłania do powtarzania znanych metod postępowania. Co gorsza, zwiększa to niechęć do kontaktów z przedsiębiorstwami europejskimi na rzecz mało wymagających i nie skłaniających do innowacji rynków wschodnich.

Najlepszym sposobem przezwyciężenia tych ograniczeń byłoby zagraniczne szkolenie polskich menedżerów; jest to jednak, jak na możliwości naszego kraju, zbyt drogie. W zamian można zaproponować zastosowanie leasingu dla transferu umiejętności menedżerskich z zagranicy. Można by zaoferować np. zachodnim emerytowanym menedżerom korzystne dla nich umowy dzierżawne, z zastrzeżeniem, że stanowiska zastępców lub asystentów dyrektora powinni pełnić absolwenci polskich uczelni i kursów menedżerskich. W ten sposób polscy menedżerowie zdobywaliby praktyczne umiejętności zachowania się w gospodarce rynkowej, na rynkach krajowych i zagranicznych. Od w ten sposób zarządzanych przedsiębiorstw można by oczekiwać relatywnie mniejszych wpływów podatkowych, w zamian licząc na ewentualne korzyści w postaci wykształcenia się u nowych polskich menedżerów korzystnych cech osobowości i wzrostu umiejętności kierowniczych.

Nie ulega wątpliwości, że jest to najtańszy sposób przystosowania polskich decydentów do gospodarki rynkowej. Pamiętać jednak należy, że nie jest to żadna cudowna metoda, która diametralnie zmieni nastawienie polskich menedżerów wobec metod gospodarowania. Szerokie i konsekwentne zastosowanie rekomendowanego tu sposobu postępowania pomoże ewentualnie przezwyciężyć tylko poznawcze ograniczenia. Natomiast opisane wcześniej ograniczenia osobowościowe, będące efektem wzorów kulturowych w ten sposób zmienione być nie mogą.

Niewykluczone, że przezwyciężenie kulturowych ograniczeń może się dokonać tylko wtedy, jeżeli polityka gospodarcza państwa będzie konsekwentnie forsować prorynkowe i prokonkurencyjne nastawienie, pozostając głuchą na argumenty racjonalistyczne i socjalne.

Janusz T. Hryniewicz

Przypisy:

[1] J. KLEER, *Czas nadzwyczajny* „Polityka" nr 12 (1620), 21 maja 1988. Z badań prowadzonych przez INES PW wynika, że w tych przedsiębiorstwach, w których samorząd odgrywa małą rolę, daje się zauważyć preferencje do nawiązywania więzi z innymi przedsiębiorstwami raczej o charakterze administracyjnym niż rynkowym.

[2] K. M. SŁOMCZYŃSKI i M. L. KOHN przy współpracy K. Janickiej, J. Koralewicz-Zębik, J. Miller, C. Schoebach, R. Schoenberg i A. Zawadzkiej, *Sytuacja pracy i jej psychologiczne znaczenia*, wersja robocza na prawach rękopisu, wrzesień 1985.

[3] A. BOCZKOWSKI, J. HRYNIEWICZ, J. SIEWIERSKI, *Pozycja i postawy społeczno-polityczne w społecznościach lokalnych*, raport z badań zrealizowanych w ramach CPBP 09.8.06.4, maszynopis, Warszawa 1987.

[4] J. KORALEWICZ, *Autorytaryzm robotników i inteligencji*, [w:] *Społeczeństwo polskie przed kryzysem w świetle badań socjologicznych z lat 1977-1979*. Warszawa 1987.

[5] K.M. SŁOMCZYŃSKI i inni, *Sytuacja pracy*... op. cit.

[6] H. BIENIOK, *Jakość kadr kierowniczych czyli „Z próżnego i Salomon nie naleje"*, „Przegląd Organizacji" nr 3/1992.

[7] J. T. HRYNIEWICZ, *Funkcjonowanie przedsiębiorstw państwowych w okresie transformacji ustrojowej*, [w:] Społeczeństwo i gospodarka w Polsce Ludowej, red. B. Jałowiecki, EIRRiL, Warszawa s. 215-245.

Autor jest pracownikiem naukowym Instytutu Rozwoju Regionalnego i Lokalnego Uniwersytetu Warszawskiego

Urszula Gros

Analiza systemu porozumiewania się w organizacji

Systemem porozumiewania się w organizacji jest to wieloelementowy układ przekazu planów, zapytań, uwag, myśli, idei, emocji, bodźców, umiejętności, itd., pomiędzy nadawcą i odbiorcą (lub/i odbiorcą oraz nadawcą), ożywiany ze względu na osiągnięcie celu ogólnego i celu szczegółowego. Elementami układu są: przekazywana treść informacji, jej kodowanie, droga i środek przekazu, dekodowanie informacji, odebrana treść, zakłócenia, luka informacyjna i sprzężenie zwrotne.

Celem ogólnym jest zrozumienie, czyli że słowa i zbudowane z nich zdania muszą to samo znaczyć w świadomości uczestników informacji[1]. Treść informacji odbieranej przez odbiorcę powinna być dokładnie taka, jaką zamierzał przekazać nadawca. **Celem szczegółowym** jest przyszły i cenny dla nadawcy stan rzeczy, który jest bezpośrednim powodem uruchomienia funkcjonowania systemu, np. obniżenie kwoty ubezpieczenia.

System porozumiewania się można prosto zaprezentować, posługując się następującym przykładem. Jeden z klientów zapytał telefonicznie urzędniczkę wydziału ubezpieczeń komunikacyjnych PZU S.A., dlaczego udzielono mu 50% zniżki przy określaniu składki rocznej ubezpieczenia obowiązkowego odpowiedzialności cywilnej (OC), skoro za bezwypadkową jazdę w okresie 10 lat przysługuje mu ulga 60%. Urzędniczka odparła, że jeśli chce uzyskać poprawną kwotę, to może zgłosić się do końca 1992 r. wraz z numerami rejestracyjnymi samochodów używanych w okresie rozliczeniowym, musi długo czekać, bo jest długa kolejka, a jeśli nie, to należy wpłacić wskazaną sumę i zwrócić się do PZU w nowym roku.

Oboje uczestniczyli w złożonym systemie porozumiewania się, w którym występują wymienione elementy. Pierwszym elementem jest **treść informacji**, którą klient chciał przekazać, a którą później odebrała urzędniczka. Treść miała być podstawą zmiany wysokości ulgi, ale jej nie spowodowała. Odpowiedź była inna niż zadane pytanie.

Zanim jednak klient zwrócił się do urzędniczki, musiał zadecydować o tym, jak zakodować pytanie. **Kodowanie** to określenie formy, za pomocą której nadawca przekaże treść informacji tak, aby stanowiła jednocześnie najlepszy sposób pozyskania informacji od odbiorcy[2]. Formułując ustnie pytanie, klient wybrał je jako formę, w której zakodował treść swego zamiaru, jednak mógł to zrobić lepiej, gdyby zapytał: ile wynosi opłata przy uwzględnieniu 60% zniżki? Czy mogę wpłacić poprawną kwotę używając przysłanego druku?

Po zakodowaniu następuje przekaz informacji **drogą informacyjną** przy użyciu środka komunikacyjnego. Droga informacyjna łączy nadawcę i odbiorcę. Jest tym dłuższa, im więcej jest między nimi punktów zatrzymań, mogących zniekształcić informację. Nie jest ona zatem fizyczną odległością między nadawcą a ostatecznym odbiorcą, mierzoną w kilometrach czy innych jednostkach miary długości, ale odległością charakteryzowaną przez bezpośredni, twarzą w twarz, lub pośredni odbiór informacji. Co najmniej dwie połączone z sobą drogi (kanały) informacyjne tworzą sieć informacyjną. Środkiem komunikacyjnym z kolei jest naturalny lub materialno-energetyczny przenośnik, np. fax, telewizja satelitarna, poczta, człowiek. Także na drogę informacyjną składa się sposób przekazu: ustny bezpośredni, ustny pośredni (narada, konferencja), pisemny. W przykładzie klient posłużył się telefonem, używając tonu normalnego, nie wyrażającego pretensji, przypominając tylko, iż w ubiegłym roku popełniono tę samą omyłkę.

Kolejnym elementem systemu jest **dekodowanie**, czyli selekcjonowanie, konstruowanie i przypisywanie sensu (znaczenia) odbieranym wiadomościom. Na dekodowanie ma wpływ wiele czynników związanych z odbiorcą i nadawcą. Na przykład: w odniesieniu do odbiorcy to zdolność percepcyjna, postawa, wiedza, doświadczenie, ogólna kultura zachowania się, posiadane wartości, stosunek do nadawcy, sytuacja w organizacji i poza nią. W odniesieniu do nadawcy czynnikami są: sposób i czas przekazu, stosunek do odbiorcy, sytuacja nadawcy, itd. Urzędniczka mogła różnie zinterpretować pytanie klienta. Przykładowo: mogła zakładać, że klient nie pamięta zawinionej szkody i usiłuje wymusić większą zniżkę, mogła sądzić, że petent chce przesunąć wpłatę do wyjaśnienia z powodu braku pieniędzy, mogła także uważać, że indagujący szuka powodu do rezygnacji z usług PZU S.A., a także może liczyła na to, że klient po raz drugi nie upomni się o przysługującą mu ulgę, skoro, jak twierdził, w poprzednim roku tego nie zrobił.

Dekodowanie informacji przyczynia się czasem do tego, że odbiorca rozumie odebraną wiadomość inaczej niż usłyszał, a której nadawca wcale nie zamierzał przekazać. W takich sytuacjach cel systemu porozumiewania się nie jest osiągany.

Dekodowanie prowadzi odbiorcę do **sformułowania treści** będącej odpowiedzią na otrzymaną wiadomość i przekazania jej sprzężeniem zwrotnym do nadawcy. W przykładzie, urzędniczka nie udzieliła odpowiedzi, a jedynie ją przesunęła na termin późniejszy, uzależniając ją od klienta, albo będzie stał w kolejce, albo zgłosi się w nowym roku. Powstaje pytanie, czy wystąpiło sprzężenie zwrotne?

Sprzężenie zwrotne oznacza dla nadawcy potwierdzenie, iż odbiorca otrzymał wiadomość oraz że jest ona zrozumiała. W omawianym przypadku sprzężenie zwrotne było pozorowane. Urzędniczka otrzymała wiadomość, ale reagując na nią nie nawiązała do ewentualnej pomyłki ani też nie wyraziła gotowości sprawdzenia danych bez ponownego przypomnienia faktów. Powstała luka informacyjna pomiędzy treścią informacji będącej odpowiedzią urzędniczki a treścią wyrażoną w pytaniu klienta.

Luka informacyjna w systemie porozumiewania się, to luka porozumiewawcza, stanowiąca różnicę pomiędzy treścią informacji, którą nadawca życzy

sobie otrzymać a tą, którą faktycznie dostaje od odbiorcy. Luka, z którą nadawca się zgadza w przekonaniu, że zostanie zlikwidowana w rezultacie otrzymania informacji w możliwej do zaakceptowania przyszłości, jest **luką nadziei informacyjnej**. Z kolei ta różnica w treści, której nadawca się sprzeciwia i nie aprobuje, jest **luką niezgody**. W przykładzie, klient ma do czynienia z luką nadziei informacyjnej, gdyż odbiorca obiecał odpowiedzieć w niezbyt odległej przyszłości, z jakiej przyczyny udzielono 50%, a nie 60% ulgi.

Przyczynami powstawania luki informacyjnej są **zakłócenia** pojawiające się w różnych elementach systemu, w jednym lub równocześnie w kilku. Zakłócenia te mogą mieć charakter:

- psychosocjologiczny, wynikający z cech osobowości nadawcy/odbiorcy, wiedzy, doświadczenia, kultury organizacyjnej, niewerbalnego języka, itd.,
- organizacyjny, tkwiący m.in. w przepisach ograniczających swobodę działania uczestników systemu porozumiewania się i strukturze organizacyjnej, mogącej oddziaływać na streszczenie, dezaktualizację, zubożenie, wzbogacenie czy nadmiar informacji,
- materialno-energetyczny związany ze środkami technicznymi, którymi posługują się uczestnicy systemu,
- zewnętrzny, kształtowany przez otoczenie bliższe, z którym bezpośrednio współdziałają członkowie systemu lub otoczenie dalsze, tworzące makrosystemowe tło zachowania się organizacji.

Charakter przyczyn organizacyjnych wynika z organizacji takich jej podstawowych parametrów strukturalnych, jak: podział pracy, sposób grupowania wyspecjalizowanej pracy w jednostki organizacyjne, rodzaj koordynacji działań i zadań, zakres i sposób formalizacji zachowań członków grupy czy całej organizacji, itd.

Nazwanie określonej osoby, grupy, urządzenia, itd. nadawcą czy odbiorcą, albo informującym lub informowanym ma w sobie **cechę względności**. Nadawca staje się odbiorcą, i odwrotnie, raz lub wielokrotnie w toku trwania między nimi kontaktu. Także cechę tę należy przypisać miejscu, w którym znajduje się określony element porozumiewania się, gdyż jeden lub więcej elementów może znajdować się poza organizacją, albo wszystkie elementy systemu mogą występować w jej granicach. To, co łączy elementy spoza organizacji z elementami systemu organizacji, jest jej cel lub wiązka celów. Klient pozostając poza organizacją (PZU S.A.) nawiązuje z nią kontakt, gdyż jej cel (świadczenie usług) jest niewłaściwie osiągany, lub gdy chce wziąć udział w realizacji celu.

Wyniki badań empirycznych

W jednej z organizacji zajmującej się handlem zagranicznym zbadano sposoby przekazu przez nadawców informacji dotyczących różnych problemów wymagających rozwiązania przy udziale odbiorców. Okazało się, że **forma ustna w bezpośrednim przekazie** informacji najczęściej stosowana jest przy rozpatrywaniu problemów z zakresu dyscypliny pracy, o czym świadczy wysoki procent wypowiedzi respondentów akceptujących tę formę (93%) i także podwyższania kwalifikacji (87%). Respondenci wskazywali na skutki tej formy przekazu: otwartość i nieskrępowaną wymianę informacji, sprzężenie zwrotne, poznawanie postaw, kłopotów oraz trosk pracowników[3].

Pisemną formę porozumiewania się najlepiej, zdaniem respondentów, stosuje się przy zapoznawaniu pracowników z problemami: organizacyjnymi (100% wypowiadających się), płacowymi (80%), kadrowymi (73%), gdyż dotyczą one dużej liczby odbiorców i są ważne z punktu widzenia celów zatrudnionych i całego przedsiębiorstwa[4].

Przedmiotem dalszych badań była **ocena formy przekazu**, mierzona w skali pięciostopniowej – od bardzo dobrej do niedostatecznej. Ocenę bardzo dobrą postawiło 60% respondentów za równoczesne stosowanie formy ustnej i pisemnej, ocenę dobrą wyraziło 67% badanych za używanie formy pisemnej i taki sam procent wyraziło tę samą ocenę dobrą z tytułu korzystania z formy ustnej bezpośredniej. Formę ustną w toku narad oceniło dobrze tylko 13% osób, a 53% na poziomie dostatecznym. Jako przyczyny niskiej oceny kierownicy podali: nieuprzedzanie o celu narady, zbyt wydłużony czas trwania, późne zawiadomienie o terminie, nieodpowiednie przygotowanie uczestników do tematu, odrywanie od realizacji bieżących obowiązków[5].

Formę ustnego przekazu oceniono dalej z punktu widzenia cech korzystności, niekorzystności i obojętności, wyrażonych przez pracowników należących do różnych klas stażu pracy. O korzystności ustnego przekazu twierdziło 92% badanych ze stażem nie przekraczającym 10 lat, 78% powyżej 10 i nie więcej niż 20 lat, 25% powyżej 20 lat. 25% respondentów o najwyższym stażu wypowiedziało się, że ustna forma jest niekorzystna, a 50% osób tej klasy wyraziło ocenę obojętności[6].

Z badań wynika, że wraz ze stażem maleje liczba osób korzystnie oceniających ustny sposób przekazu. Można zakładać, że przyczynami tej oceny są: wzrastające doświadczenie, dokonane próby, popełnione błędy, uzyskane osiągnięcia i doznane niepowodzenia. Przyczyny te lokalizowane są w osobistych, psychicznych modelach sukcesu Igora Ansoffa[7], którymi się podmiot posługuje w napotkanych sytuacjach do zmniejszania ich złożoności i nieokreśloności, a także do wyboru właściwego działania. W miarę upływu czasu modele są rozwijane, sprawdzane i utrwalane[8]. W kształtowaniu modeli sukcesu aktywną rolę musi odgrywać podmiot, gdyż jego zadaniem w miejscu pracy jest tworzenie coraz bardziej wyczerpującej informacji i coraz lepsze rozumienie obserwowanych zdarzeń, w większości na podstawie powtarzających się zdarzeń i tym samym tych samych danych[9]. W stałym poszerzaniu swych wiadomości potrzebna mu jest pozyskana już wiedza o otoczeniu, o relacjach wiążących go ze środowiskiem, a także zdolności umysłowe do uogólnienia danych, tworzenia z nich nowych połączeń, usuwanie istniejących. Stąd też wraz ze wzrostem liczby przepracowanych lat maleje zapotrzebowanie na ustną formę przekazu, a ocena jej korzystności zastępowana jest obojętnością.

Urszula Gros

Przypisy

[1] K. J. KUMAR, *Business Communication*, A. Modern Approach, Bombay 1982.

[2] Bardziej szczegółowy opis elementów systemu porozumiewania się daje W.V. HANEY, [w:] *Communication and Interpersonal Relations Text and Cases*, Homewood, ILL. 1979.

[3] E. KOZIEŁ, *Analiza procesu porozumiewania się w przedsiębiorstwie*, praca magisterska napisana pod kierunkiem dr G. Królik w Katedrze Systemów i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1992, s. 73-74.

[4] Tamże.

[5] Tamże.

[6] Tamże.

[7] H.J. ANSOFF, *Implanting Strategic Management*, Englewood Clifs, N.J. 1984, s. 333.

[8] Zob. szerzej U. GROS, *Bariery przepływu informacji innowacyjnych z otoczenia*, [w:] U. Gros, M. Huczek, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Politechnika Łódzka, Filia w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 1990, s. 136-137.

[9] Tworzenie modeli sukcesu ma związek z infologiczną charakterystyką danych B. Langeforsa, o której szerzej traktuje U. GROS, [w:] *System informacyjny w organizacji gospodarczej. Metody badania i ich ocena*, PWE, Warszawa 1989, s. 18-19.

Autorka jest profesorem nadzwyczajnym w Akademii Ekonomicznej w Katowicach i Politechnice Łódzkiej Filii w Bielsku-Białej.

Bohdan Godziszewski

Studia zarządzania w Wielkiej Brytanii

Szkoła Zarządzania w Nottingham funkcjonuje na prawach wydziału w ramach *The Nottingham Trent University* (poprzednio *Nottingham Polytechnic*). Zaliczana jest ona do grupy największych i dynamicznie rozwijających się brytyjskich szkół zarządzania. Z uwagi na szeroki zakres działalności edukacyjnej, silne więzi z praktyką gospodarczą, szerokie kontakty zagraniczne, głównie z podobnymi uczelniami w prawie wszystkich krajach EWG, ale także w Europie Centralnej i Wschodniej, może być traktowana jako uczelnia nowoczesna i w pełni reprezentatywna dla brytyjskiego systemu edukacji.

Zakres studiów realizowanych w NBS jest szeroki i obejmuje zarówno studia dzienne kończące się stopniem BA (*Bachelor of Arts*), jak i studia dla pracujących, realizowane w systemie trójstopniowym, z których każdy kończy się innym dyplomem. Najniższy z nich możliwy do uzyskania po jednym roku studiów to „certyfikat". Po dwóch latach uzyskać można „dyplom" (DMS – *Diploma in Management Studies*). Wreszcie po trzech latach studiów dostępny jest dyplom MBA (*Master of Business Administration*). Ten ostatni tytuł można również otrzymać po dwóch latach studiów – z pominięciem etapu „certyfikat" – pod warunkiem ukończenia różnego rodzaju szkoleń honorowanych punktami kredytowymi uznawanymi przez HEQC (*Higher Education Quality Council* – państwowa instytucja odpowiedzialna za określanie standardów nauczania obowiązujących na terenie Wielkiej Brytanii a obecnie zgodnych z wymogami obowiązującymi w EWG).

Studenci studiów dziennych mogą uzyskać dyplom w wielu specjalnościach, z których najważniejsze to:

- rachunkowość i finanse (*Accounting and Finance*),
- rachunkowość i prawo (*Accounting and Law*),
- usługi finansowe (*Financial Service*),
- rachunkowość i zarządzanie (*Accounting and Management – Public Sector*),
- systemy informacyjne (*Business Information System*),
- zarządzanie (*Business Studies*),
- zarządzanie w skali europejskiej (*European Business*),
- zarządzanie w hotelarstwie i gastronomii (*International Hospitality Management*),
- przedsiębiorstwo i zarządzanie jakością (*Business and Quality Management*).

Ogólna liczba zatrudnionych w NBS wynosi 148 osób, w tym 97 pracowników dydaktycznych i 51 pracowników administracyjnych i obsługi. Wśród pracowników dydaktycznych 6 osób to profesorowie, 8 osób posiada tytuł doktorski (PhD), reszta to osoby z tytułem magistra (*master*) lub „bachelora" zatrudnione, w zależności od kwalifikacji, na stanowiskach wykładowcy, starszego wykładowcy lub głównego wykładowcy (*lecturer*, *senior lecturer*, *principal lecturer*).

Program i organizacja studiów na specjalności zarządzania (*BA Business Studies*)

Studia na tym kierunku (specjalności) trwają 4 lata, w tym jeden cały rok praktyki odbywanej w przedsiębiorstwie na warunkach normalnej umowy o pracę (tzw. gruby sandwicz – *thick sandwich*). Praktyka przypada na trzeci rok studiów. Warto w tym miejscu podkreślić, że na wszystkich kierunkach studiów praktyka stanowi ważny element programu studiów i trwa, jak w przypadku zarządzania, jeden cały rok lub rozłożona jest na różne lata studiów i wakacje (tzw. cienki sandwicz – *thin sandwich*).

Program studiów obejmuje przedmioty obowiązkowe oraz do wyboru, w różnych proporcjach, w zależności od roku studiów – z wyraźną zmianą na korzyść tych ostatnich w miarę przechodzenia na wyższe lata. Przykładowo, do **przedmiotów obowiązkowych na I roku należą:**

- System ekonomiczny i przedsiębiorswo – trzy bloki I, II, III (200 godz.)
- Sprawozdania finansowe (80 godz.)
- Zachowywanie się ludzi i organizacji – dwa bloki (160 godz.)
- Umiejętności osobiste (40 godz.)
- Wprowadzenie do informatyki (40 godz.)
- Rachunkowość zarządcza (80 godz.)
- Metody ilościowe – dwa bloki (160 godz.)
- Doskonalenie umiejętności osobistych (40 godz.)
- Prawo (80 godz.)
- Rachunkowość dla kontroli (40 godz.)
- Statystyka dla kontroli (40 godz.)

Zaliczając powyższe przedmioty uzyskuje się 96 punktów kredytowych (*credit points*) na wymaganą ich liczbę 120. Pozostałe należy zgromadzić zaliczając przedmioty do wyboru, których lista dla I roku studiów jest stosunkowo krótka i obejmuje: turystykę, umiejętność oceny indywidualnych różnic, pracę i zawód, motywację w pracy, wprowadzenie do zarządzania zasobami pracy, psychosocjologiczne aspekty marketingu oraz języki obce.

Na II roku jest tylko 6 przedmiotów obowiązkowych:

- Analiza przedsiębiorstwa (80 godz.)
- Międzynarodowe otoczenie przedsiębiorstwa (80 godz.)
- Informatyka i systemy informacji (80 godz.)
- Przedsiębiorstwo a otoczenie (80 godz.)
- Funkcje przedsiębiorstwa i zarządzanie (160 godz.)
- Ilościowe metody badawcze (80 godz.)

Lista przedmiotów do wyboru jest natomiast bardzo długa i obejmuje takie zagadnienia, jak: zarządzanie procesami projektowania, etyka w zarządzaniu, podatki, rynek papierów wartościowych, międzynarodowy rynek finansowy, rynek pracy, zarządzanie zasobami pracy, in-

formacja marketingowa, badania marketingowe, gospodarka europejska, zachowanie się konsumenta, zarządzanie czasem wolnym, zarządzanie procesami produkcyjnymi, reklama i promocja sprzedaży, badania operacyjne, prognozowanie na potrzeby przedsiębiorstwa. Część z tych przedmiotów może być również wybierana przez studentów IV roku studiów.

III rok studiów, jak już wspomniano, **studenci spędzają w całości na praktyce zawodowej**, w trakcie której muszą opracować pracę będącą propozycją rozwiązania konkretnych problemów praktycznych, często wskazanych w miejscu odbywania praktyki. Warunkiem zaliczenia praktyki jest otrzymanie pozytywnej oceny tej pracy.

Na ostatnim IV roku studiów są tylko 4 przedmioty obowiązkowe:

- Polityka przedsiębiorstwa (160 godz.)
- Zarządzanie zmianą (80 godz.)
- Efektywność przedsiębiorstwa (80 godz.)
- Organizacja, zarządzanie i ludzie (40 godz.)

Zaliczanie zajęć i oceny

Warunkiem ukończenia studiów jest uzyskanie 360 punktów kredytowych w ciągu całych studiów, rozdzielonych równomiernie między trzy lata spędzone na uczelni – po 120 punktów na każdy rok. Taka ogólna liczba punktów jest normą państwową ustaloną przez HEQC dla studiów kończących się dyplomem BA.

Warto w tym miejscu wskazać, w jaki sposób kalkulowana jest „wartość" poszczególnych przedmiotów, wyrażona w liczbie punktów kredytowych. Podstawą do ich kalkulacji jest liczba godzin, jakie student musi poświęcić na studiowanie danego przedmiotu, przy czym przyjmuje się, że 10 godzin daje 1 punkt kredytowy. Przykładowo, zaliczenie przedmiotu „Polityka przemysłowa", w wypadku którego obciążenie studenta (*student workload*) ustalono na poziomie 80 godzin na semestr, daje 8 punktów kredytowych. Obciążenie studenta obejmuje nie tylko godziny wykładów, seminariów, ćwiczeń własnych (np. komputer), ale również czas niezbędny do przeczytania obowiązkowej literatury, przygotowania prac zaliczeniowych czy nawet niezbędnych dyskusji z kolegami. Przykładowo, ogólne obciążenie studenta z przedmiotu „Rachunkowość zarządcza" wynoszące 80 godzin w ciągu trymestru (10 tygodni, 8 godzin tygodniowo) podzielone jest na:

- wykład – 5 godzin,
- seminarium – 20 godzin,
- samodzielne ćwiczenia komputerowe – 10 godzin,
- przygotowanie prac zaliczeniowych – 25 godzin,
- samodzielne studiowanie – 20 godzin.

Struktura obciążenia przy poszczególnych przedmiotach może być różna z jedną cechą wspólną, jaką jest stosunkowo niewielka liczba godzin wykładu, zwłaszcza w porównaniu z polskimi studiami ekonomicznymi.

Bliższa znajomość z techniką punktów kredytowych prowadzi do ciekawego stwierdzenia, jakie jest przeciętne obciążenie studentów. Roczna, konieczna do zdobycia liczba punktów wynosi 120, co oznacza obciążenie roczne 1200 godzin. Rok akademicki trwa w Wielkiej Brytanii, podobnie jak w Polsce, 30 tygodni, zatem tygodniowe obciążenie wynosi 40 godzin, co przy 5-dniowym tygodniu pracy (zajęcia nie odbywają się nigdy w soboty lub niedziele) daje obciążenie równe 8 godzin dziennie. Znaczy to, że student pracuje jak każdy inny oraz również i to, że jeśli obciążenie jest wyliczone prawidłowo, brak jest praktycznie szans na odkładanie nauki do sesji. Pracować trzeba w miarę równomiernie, w ciągu całego roku akademickiego.

Zaliczanie przedmiotów odbywa się w bardzo różny sposób, w zależności od specyfiki przedmiotu, zawsze jednak według jednoznacznie określonych reguł. Egzamin ustny, będący ciągle tak popularny w naszym kraju, należy do rzadkości. Przykładowo, na ogólną ocenę z przedmiotu „Polityka przedsiębiorstwa" składają się:

- ocena indywidualnie przygotowanego referatu (15%),
- ocena grupowo przygotowanego projektu (15%),
- ocena egzaminu końcowego (70%).

Końcowy egzamin pisemny polega na opracowaniu odpowiedzi na konkretne pytania dotyczące analizy przypadku (*case study*). W użyciu jest czterostopniowa skala ocen nie mająca odpowiednika w języku polskim. Poczynając od stopnia najgorszego wygląda ona następująco:

- trzy – powyżej 40% wiedzy do 50%,
- dwa – druga klasa – 50-60%,
- dwa – pierwsza klasa – 60-70%,
- jeden – powyżej 70%.

Ogólna ocena, w przypadku gdy składa się na nią kilka elementów, wyliczana jest jako średnia poszczególnych ocen i skali ważności elementów składowych.

Przedstawiony pokrótce sposób zaliczania przedmiotów może wydawać się dość skomplikowany, jest on jednak przez studentów rozumiany i akceptowany i, co wydaje się warte podkreślenia, minimalizuje możliwość subiektywnej oceny wiedzy i umiejętności studentów przez wykładowców.

Stosowanie punktów kredytowych, przy dużej liczbie przedmiotów do wyboru, daje studentom możliwość kształtowania własnego programu studiów. Jednocześnie, dzięki możliwości transferu dodatkowych, ponad limit, punktów kredytowych z roku niższego na wyższy, student może indywidualnie różnicować obciążenie studiami na poszczególnych latach. Przykładowo, jeżeli zgromadzi on w ciągu II roku studiów 150 punktów kredytowych, to 30 może być zaliczone na poczet ostatniego roku studiów.

Powyższa, bardzo krótka, charakterystyka studiów na jednej tylko z wielu specjalności prowadzi do kilku, wydaje się, interesujących wniosków, przydatnych w toczącej się obecnie dyskusji na temat kształtu studiów zarządzania w Polsce.

- Pierwszy, bardzo ważny wniosek dotyczy istnienia kierunków czy specjalności na studiach zarządzania. W przypadku Szkoły Zarządzania w Nottingham mamy do czynienia z dziewięcioma specjalnościami, wyróżnionymi zresztą według niejednolitych kryteriów. Rozwiązanie takie nie pasuje do żadnego z głównych nurtów poglądów dyskutowanych aktualnie w Polsce. Przeczy ono bowiem twierdzeniom zwolenników ogólnych studiów zarządzania (*Business Administration*) bez wyodrębnionych kierunków, jak również wykracza poza ustaloną przez MEN i Radę Główną listę specjalności w obrębie nauk ekonomicznych.
- Kolejne, ważne spostrzeżenie dotyczy silnych powiązań studiów z praktyką gospodarczą, czego wyrazem jest włączenie do programu studiów całorocznej praktyki zawodowej. Jak autorowi tego artykułu wiadomo, praktyka zawodowa studentów została wyeliminowana z prawie wszystkich programów studiów zarządzania realizowanych obecnie w Polsce. Niezależnie od przyczyn tego stanu rzeczy, wśród których najważniejszą jest niemożność znalezienia wystarczającej liczby przedsiębiorstw gotowych przyjąć studentów na praktykę, sytuację taką uznać należy za istotny mankament studiów zarządzania i w przyszłości należy ją zmienić.
- Programy studiów, dzięki wydzieleniu przedmiotów (modułów) obowiązkowych oraz możliwości wyboru, są bardzo elastyczne – dają z jednej strony studentowi możliwość kształtowania

własnego programu, z drugiej zaś czynią go bardziej odpowiedzialnym za własne studia. Pod tym względem sytuacja w Polsce jest bardzo podobna, z jedyną wszak istotną różnicą, odnoszącą się do rangi poszczególnych przedmiotów, zwłaszcza tych z wyboru. W Polsce każdy przedmiot kończący się egzaminem lub zaliczeniem traktowany jest z reguły jednakowo, niezależnie od jego obiektywnej ważności czy wymiaru godzinowego. W Wielkiej Brytanii waga przedmiotu znajduje swój wyraz w liczbie punktów kredytowych, która w zależności od specyfiki przedmiotu, niezbędnego czasu na samodzielne studiowanie czy sposobu zaliczania może wahać się od 4 do 16.

■ Programy studiów dla poszczególnych specjalności obudowane są wokół przedmiotów obowiązkowych, których liczba i wymiar godzinowy na różnych uczelniach są zbliżone, co powoduje, że ich absolwenci mają podobną wiedzę podstawową. Jednocześnie duża liczba przedmiotów do wyboru daje możliwość wyeksponowania przez poszczególne uczelnie własnych silnych stron, tym samym odróżniania się od innych.

■ W procesie dydaktycznym zwraca się dużą uwagę na praktyczne umiejętności rozwiązywania problemów, czego wyrazem jest, między innymi, sposób zaliczania przedmiotów – wyjątkowo są to ustne egzaminy, w większości przypadków natomiast sprowadzają się do prezentacji przygotowanych referatów, projektów indywidualnych czy grupowych lub egzaminu pisemnego, w trakcie którego rozwiązać należy konkretne zadania, nie zaś wykazać się znajomością wiedzy książkowej. Często stosowaną formą zaliczania jest tzw. *open book examination*, czyli egzamin, w trakcie którego studenci mogą korzystać z wszystkich możliwych materiałów i pomocy, jakie przyniosą ze sobą: podręczników, skryptów, raportów itp.

■ W procesie nauczania wykorzystywanych jest wiele specjalnie przygotowanych materiałów dydaktycznych: testów, ćwiczeń, *case studies* czy tzw. *handouts*, zawierających krótką charakterystykę podstawowych problemów będących tematem wykładu czy innych zajęć grupowych, np. seminariów.

Pod względem liczby i jakości wykorzystywanych pomocniczych materiałów dydaktycznych jesteśmy w Polsce na początku drogi, gdyż ich opracowanie wymaga dużo więcej pracy, czasu i doświadczenia, niż opracowanie nowych programów studiów. Na szczęście duża liczba brytyjskich materiałów dydaktycznych, po ich modyfikacji do polskiej rzeczywistości, może być wykorzystywana w nauczaniu zarządzania w Polsce.

Na zakończenie można pokusić się o twierdzenie, że pomiędzy obecnie oferowanymi w Polsce studiami zarządzania, aczkolwiek różnią się one na poszczególnych uczelniach, a podobnymi studiami w Wielkiej Brytanii istnieje wiele podobieństw. Może to stanowić powód do zadowolenia i jednocześnie świadczyć o dużej zdolności adaptacji polskich uczelni ekonomicznych. Z drugiej jednak strony trzeba być w pełni świadomym ogromu pracy, jaka musi być wykonana, aby absolwent polskiej uczelni ekonomicznej odpowiadał – pod względem zakresu i jakości wiedzy oraz umiejętności – standardom europejskim.

Bohdan Godziszewski

Autor jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu im. Mikołaja Kopernika.

● 20 lat temu w USA i Japonii
● 15 lat temu w Europie Zachodniej
ludzie zaczęli myśleć nad koncepcją totalnej jakości

Już po 7 dniach Państwo będą mogli odpowiedzieć na pytanie:

Jak opanować procesy jakości?

Praktyczny przewodnik napisany przez francuskiego konsultanta Didiera Noyé wysyłamy po otrzymaniu poniższego zamówienia lub jego kserokopii.

Nazwisko ..... Imię .....
Firma ..... Stanowisko .....
ulica ..... kod ..... miasto .....
zamawiam ..... egz. książki Didiera Noyé i informuję, że kwota ..... zł (... x 240.000 zł)
została wpłacona na konto Redakcji „Przeglądu Organizacji", ul. Boduena 4 m. 22, 00-011 Warszawa.
Bank Gdański IV O/Warszawa nr 300009-19132

Chris Lucier, Mike Boucher,
Jesse White, Joseph Cangemi, Casimir Kowalski

Sukcesy zarządzania japońskiego (II)

Stany Zjednoczone, wkraczając w okres historii światowej cechującej się bezprecedensową konkurencją w skali globalnej, nie mogą już dłużej trzymać się systemów zarządzania, które nie odpowiadają wymogom środowiska. W chwili obecnej organizacje charakteryzują się brakiem zaufania na wszystkich swych szczeblach, ślepą wiarą w krótkoterminowe zyski, nadmierną specjalizacją, syndromem „to nie moje zadanie", samozadowoleniem i arogancją wynikającymi z 50 lat sukcesów rewolucji przemysłowej. Nadszedł czas, by dokładniej przyjrzeć się stanowi amerykańskiego biznesu i innych organizacji, zbadać inne systemy zarządzania i wykorzystać te komponenty, które mogą przyczynić się do udoskonalenia odpowiedzialności, wydajności i konkurencyjności firm amerykańskich na rynku. Przyznać należy, że nie jest to zadanie łatwe, ale jeśli nie zostanie zrealizowane, a błędy amerykańskiego biznesu nie zostaną naprawione, dynamika nowoczesnego rynku doprowadzi do upadku wielu przedsiębiorstw.

Różnice kulturowe uniemożliwiają Amerykanom całkowitą adaptację systemu japońskiego. Istnieje jednakże kilka komponentów tego systemu, które mogą okazać się przydatne w organizacjach amerykańskich. W celu wybrania najkorzystniejszych elementów zaprezentujemy dwa opisy japońskiego systemu zarządzania: **Teorię Z Williama Ouchi i Siedem S Pascale'a i Athosa**. Różnią się one tylko w kilku punktach. Prezentacja obu teorii pomoże zrozumieć, co można a czego nie można zastosować w organizacji.

W swej **Teorii Z** Ouchi próbuje przenieść japońskie zasady zarządzania na teren biznesu amerykańskiego. Rozważa trzy interpersonalne związki, stanowiące klucz do sukcesu japońskiego systemu zarządzania.

Trzy komponenty sukcesu japońskiego systemu zarządzania

ZAUFANIE

ZAŻYŁOŚĆ ŁAGODNA MANIPULACJA

Ouchi twierdzi: „*Pierwszą zasadą teorii Z jest zaufanie. Wydajność pracy i zaufanie idą ze sobą w parze...*" [1].

Łagodna manipulacja opiera się na dobrej znajomości ludzkich charakterów i swobodzie w kierowaniu ludźmi, tworzeniu zespołów, mających na celu maksymalizację wydajności pracy. Zażyłość to kategoria, która obca jest nieprzystępnemu, samodzielnemu menedżerowi amerykańskiemu. Zażyłość nie jest tu odpowiednikiem nadmiernej tkliwości. To „*troska, poparcie i altruizm ułatwiający życie poprzez bliskie więzy społeczne*" [1].

Połączenie tych interpersonalnych związków kształtuje podejście do zarządzania, w którym dominują następujące elementy:

- dożywotnie zatrudnienie,
- ocena i promocja,
- brak wyspecjalizowanych dróg kariery,
- ukryte mechanizmy kontrolne,
- podejście partycypacyjne (podejmowanie decyzji oparte na consensusie),
- holistyczna troska o ludzi.

Menedżerowie najwyższego szczebla zatrudnieni w największych korporacjach są przekonani, że dożywotnie zatrudnienie ma wiele zalet: planową rekrutację i szkolenie personelu, efektywną pracę zespołową, wysokie morale pracowników i stabilne stosunki między siłą roboczą a dyrekcją [2]. Charakterystyka ta nie ma szans na akceptację w USA. Jednakże takie niektóre jej aspekty, jak zaufanie, lojalność wobec firmy i poświęcenie zawodowe stanowią podstawy **Teorii Z** i mogą znaleźć zastosowanie w organizacjach amerykańskich. Koncepcja dożywotniego zatrudnienia całkowicie opiera się na zaufaniu. Ponadto menedżerowie japońscy chętnie inwestują w szkolenie pracowników, gdyż nie obawiają się, iż porzucą oni firmę i przejdą do konkurencji [3]. Pracownik zdaje sobie sprawę, że w okresie kryzysu może odczuć pewien niedostatek, jako że jego wynagrodzenie zostanie obniżone. Jednocześnie wie, iż w czasie prosperity przedsiębiorstwa straty te będą ekonomicznie wyrównane. Dożywotnie zatrudnienie opiera się na altruistycznym oddaniu się organizacji w osiąganiu długofalowych celów [4].

Pracownicy firm japońskich nie są oceniani/traktowani jako jednostki, jeśli nie przepracowali w przedsiębiorstwie 10 lat. Do tego czasu traktowani są jako część grupy/zespołu. Celem japońskiego systemu zatrudnienia jest ograniczenie roli władzy, sprowadzenie jej do wielu wymiarów przy udziale różnych osób [5]. W wyniku tego zanika motywacja do kopania pod kimś dołków – forsowania własnej kariery cudzym kosztem. Ouchi twierdzi: „*Jak to się dzieje, że młody człowiek gotów jest przyjąć na siebie więcej obowiązków i odpowiedzialności nie prosząc o dodatkowe wynagrodzenie finansowe? Odpowiedzią jest przynależność do grup pracowniczych ... członkostwo w danej grupie wywiera silniejszy wpływ na nasze postawy, motywację i pracę niż jakiekolwiek inne zjawisko społeczne... Nie hierarchiczna kontrola, płace czy awans, lecz przynależność do grupy wpływa na nasze zachowania... W takim układzie nie liczą się zewnętrzne oceny czy wynagrodzenia, lecz subtelna, wewnętrzna ocena ze strony współpra-*

cowników – ludzi, których nie da się oszukać – i to jest najważniejsze" [1].

Brak wyspecjalizowanych dróg kariery pozwala pracownikowi poznać dane zagadnienie od podstaw. Unika się przy tym stwierdzeń typu – „*to nie moje zadanie*", tak charakterystycznych dla większości organizacji. Za słabość uważa się brak sprawności zawodowej w danym działaniu, lecz Japończycy doszli do wniosku, że kiedy ich pracownicy awansują na wyższy poziom zarządzania, znacznie lepiej radzą sobie z koordynacją różnorodnych operacji firmy. Usprawnia to także koordynację poziomą i pracownicze poczucie misji, celów i zamierzeń organizacji. Ouchi pisze:

„*Kiedy ludzie poświęcają całą swą karierę jednej tylko specjalności, kształtują jednocześnie pod-cele związane z tą specjalnością, a nie z firmą jako całością. Brakuje im wiedzy o ludziach, nie potrafią skutecznie przyjść z pomocą innym specjalistom w ich własnej organizacji*" [1].

Ouchi stara się wyjaśnić zjawisko tzw. tunelu zawodowego, które często występuje w wysoko wyspecjalizowanych przemysłach i zawodach. Wszystko zostaje posegregowane, a ludzie nie potrafią porozumiewać się tym samym językiem. Amerykanie specjalizują się w obrębie własnej kariery zawodowej, Japończycy specjalizują się w ramach organizacji. W Stanach Zjednoczonych niechętni jesteśmy szkoleniu pracowników i podnoszeniu ich kwalifikacji zawodowych, a to w obawie, że mogą wykorzystać tę wiedzę w innej firmie. W przeciwieństwie do Amerykanów, Japończycy bezustannie podnoszą swe kwalifikacje, a dożywotnie zatrudnienie postrzegają jako bodziec do rozwijania swych umiejętności i całkowitego poświęcenia się organizacji [6].

Menedżerowie amerykańscy realizując określone cele tworzą system kontroli. W przypadku menedżerów amerykańskich system ten tworzony jest przez kulturę organizacyjną. Amerykanie zapisują cele i zamierzenia, a następnie formują system kontroli, który w przyszłości ma doprowadzić do realizacji tych celów. Niestety w USA zbyt często działania nie idą w parze ze słowami. Kontrola japońska stanowi cząstkę kultury organizacyjnej. Postawione cele reprezentują wartości właścicieli, pracowników, klientów i rządu. Realizacja postawionych zamierzeń oparta jest na zbiorze przekonań dotyczących rozwiązań użytecznych w danej dziedzinie przemysłu czy firmie.

Korzyści płynące z podejścia partycypacyjnego czy podejmowania decyzji opartego na consensusie są oczywiste: efektywna ich realizacja, bardziej twórcze rozwiązania i skuteczniejsze wdrażanie ich w życie [7]. System japoński to coś więcej niż „Koła Jakości" złożone z 6-8 osób reprezentujących różne działy organizacji, które organizują regularnie burze mózgów i opracowują strategie działania. Menedżerowie i kadra kierownicza spędzają znaczną część swego czasu ze swymi podwładnymi, konsultując z nimi swe decyzje [8]. Menedżerowie japońscy przyznają, że dość opieszale podejmują decyzje, za to Amerykanie zbyt powolni są w ich wdrażaniu.

Wartości zbiorowe są odbiciem kolektywnego poczucia odpowiedzialności wobec celów organizacyjnych. Nie istnieją nagrody indywidualne; wszelkie nagrody przyznawane są wyłącznie za osiągnięcia zbiorowe [9]. Nowe idee to idee grupowe. Menedżerowie japońscy dbają o wszechstronny fizyczny, intelektualny i moralny rozwój swych pracowników. Dzięki japońskim metodom zarządzania ludzie pracy mają poczucie istotnych osiągnięć, dumy i szacunku dla własnej osoby [10]. Organizacja to pracownik. Ouchi twierdzi:

„*Kiedy sfera ekonomiczna łączy się ze sferą społeczną w jedną całość, związki między poszczególnymi osobami stają się bardziej bezpośrednie. Zażyłość, zaufanie i zrozumienie stają się coraz silniejsze, kiedy poszczególne osoby powiązane są ze sobą licznymi więzami w jeden holistyczny związek* [1].

Oto podsumowanie różnic między organizacją japońską a amerykańską:

Organizacja japońska
- Dożywotnie zatrudnienie
- Powolna ocena i awans
- Brak wyspecjalizowanych dróg kariery
- Ukryte mechanizmy kontrolne
- Kolektywne podejmowanie decyzji
- Odpowiedzialność zbiorowa
- Wspólna troska o przedsiębiorstwo

Organizacja amerykańska
- Zatrudnienie krótkoterminowe
- Szybka ocena i awans
- Wyspecjalizowane drogi kariery
- Widoczne mechanizmy kontrolne
- Indywidualne podejmowanie decyzji
- Odpowiedzialność jednostkowa
- Zindywidualizowane podejście do firmy

Siedem S japońskiego systemu zarządzania

Przyjrzyjmy się teraz działaniu japońskiego systemu zarządzania na podstawie **Siedem S opracowanych przez Pascale'a i Athosa.** Pascale i Athos podają przykład japońskiego zarządzania w praktyce, omawiając firmę Matsushita, powszechnie znaną Amerykanom jako National, Quasar, Panasonic czy Technics, a następnie definiują swą teorię Siedmiu S. Każde z tych S zostanie opisane osobno, a niektóre przykłady zarządzania japońskiego w praktyce zilustrują zastosowane reguły.

Siedem S japońskiego systemu zarządzania

Twarde	Strategia Struktura Systemy	Dominują w zarządzaniu amerykańskim
Miękkie	Staff Styl Sprawność Supernadrzędne cele	Dominują w zarządzaniu japońskim

Strategia to plan działania firmy, którego celem jest właściwa alokacja ubogich środków i realizacja postawionych zamierzeń. Najważniejszym zadaniem jest zdobycie rynku poprzez produkcję towarów o wysokiej jakości i przystępnej cenie, bez zwiększania poziomu wydatków. Nie wydaje się pieniędzy na badanie i rozwój; udoskonala się jedynie istniejący już produkt. Zysk ściśle wiąże się ze wzrostem, a w długim okresie inwestycje mające na celu promowanie wzrostu zostaną spłacone. Menedżerowie japońscy przez kilka lat celowo zrezygnują z zysków, by tym samym stworzyć bazę dla przyszłych sukcesów [11].

Struktura to w zasadzie schemat/wykres działania organizacji. Pod tym względem firmy japońskie prawie niczym nie różnią się od firm amerykańskich. Stosują system podziału na wydziały, ale niektóre funkcje pozostają scentralizowane: księgowość, dział kadr i dział szkolenia.

W większości firm japońskich obowiązuje ścisła hierarchia.

Systemy to sposób przekazywania informacji w obrębie organizacji. Jeśli struktura stanowi szkielet, to systemy pełnią funkcję układu krążenia, a pracownicy – funkcję mięśni. Najważniejszym zadaniem jest przekazanie jak największej ilości informacji w obrębie organizacji, podjęcie decyzji opartych na consensusie, a następnie agresywne wprowadzenie zmian. **Informacja jest kluczowym komponentem zaufania organizacyjnego**, a zatem wszelkie systemy muszą być zaprogramowane tak, by umożliwić szybki przepływ właściwej informacji. Japończycy korzystają też ze strategicznych technik zarządzania: znają swą pozycję na rynku, wiedzą, w jakim kierunku zmierzają (planowanie średnioterminowe i długoterminowe), wytyczają więc kurs swego działania.

Zasady te nie powinny nikogo dziwić, gdyż stanowią bazę amerykańskiego systemu zarządzania. Teraz zajmiemy się czterema pozostałymi S, które stanowią fundację japońskiego systemu zarządzania.

Staff odnosi się do demograficznej charakterystyki osób zatrudnionych w organizacji. Istnieją określone zasady dotyczące personelu: wszyscy pracownicy muszą być odpowiednio przeszkoleni; każdy uczy się sztuki biznesu od podstaw, pracownicy podlegają licznym rotacjom w obrębie organizacji (unika się nadmiernej specjalizacji). Japończycy nie zawsze rekrutują prymusów. Poszukują raczej osób, które dają się łatwo kształtować i szybciej zaaklimatyzują się w organizacji. W większości potężnych, prestiżowych firm nikt nie traci pracy, wszelkie słabości korygowane są poprzez szkolenie i rozwój wewnętrzny. Wydajność pracy ma kluczowe znaczenie dla firmy, ale nigdy nie ustąpi miejsca zasadzie starszeństwa (w przypadku awansu), może dopiero po 10-15 latach pracy w organizacji.

Styl określa wzory zachowań prezentowane przez dyrekcję i pracowników najwyższego szczebla. Menedżerowie japońscy są zwolennikami bezpośredniego, nieformalnego podejścia (japoński termin **Gambutzigimba** oznaczający *„idź do fabryki i sam zobacz, co się dzieje"*) w kontaktach z personelem i klientami. Pracownicy najwyższego szczebla muszą wiedzieć, w jaki sposób zachęcić podwładnych pracujących wiele szczebli niżej do energicznego i twórczego realizowania zamierzeń organizacji. Wielu z nich korzysta z tej samej stołówki, co robotnicy, pracuje w tym samym, wielkim pokoju, nosi takie same uniformy i akceptuje różnice płacowe, które i tak nie są tak znaczne, jak w przypadku korporacji amerykańskich.

Sprawność oznacza należyte wykonywanie zadań przez organizację i ludzi na kluczowych stanowiskach. Sprawność menedżerska to umiejętność połączenia zrozumienia ludzkich zachowań z wysoką wydajnością pracy. Przejawem sprawności firmy jest właściwe funkcjonowanie poszczególnych elementów organizacji podczas osiągania zamierzonych celów.

Supernadrzędne cele obejmują duchowe i takie istotne dla przedsiębiorstwa zamierzenia, jak wspólne wartości osób zatrudnionych w organizacji, cele, którym poświęca się cała organizacja i jej poszczególni członkowie. Do ich osiągania służy organizacyjny kod wartości, firmowe pieśni oraz ścisły związek usług świadczonych przez przedsiębiorstwo na rzecz społeczeństwa. Oznacza to, że dyrekcja musi zajmować się szkoleniem i rozwojem charakterów, a nie wyłącznie eksploatacją zasobów ludzkich. W Stanach Zjednoczonych pracownicy postrzegani są jako tworzywo, które należy wykorzystać w celu osiągnięcia zamierzeń menedżerów i pracodawców.

Podstawowy klucz do sukcesu japońskiego systemu zarządzania

Istnieje kilka innych komponentów kultury japońskiej lub filozofii zarządzania, które stanowią klucz do ogólnego sukcesu japońskiego stylu zarządzania. Po pierwsze, jednym z czynników stanowiących o tym sukcesie jest grupowe pragnienie wiedzy [12]. Po drugie, przedsiębiorstwa japońskie są gotowe odroczyć maksymalizację zysków na rzecz zwiększenia swego udziału na rynku [11]. Po trzecie, z niezwykłą intensywnością gromadzi się wszelkie informacje. Każda z nich przedstawia niezwykłą wartość dla firmy [11]. Ponadto pracownicy dbają o Totalną Kontrolę Jakości, a nie tylko koła jakości – liczy się poziom jakościowy na każdym szczeblu organizacji [13].

Bibiografia

[1] OUCHI W.G., *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Wesley Publishing Co.Inc., Reading, MA 1981.

[2] YOJI I., *The 1988 Job Market for recent graduates*, Japan Quarterly, vol. 35, nr 2, 1988, s. 196-200.

[3] TERESKO J., *Manufacturing in Japan: Beyond the Stereotype*, Industry Week, 1989, s. 35-70.

[4] FLYNN D.M., *Japanese Values and Management Processes*, [w:] S.M. Lee, G. Schwendiman, *Japanese Management: Cultural and Environmental Considerations*, Praeger Publisher, New York 1982.

[5] CAMPBELL J.P., CAMPBELL R.J., *Productivity in Organizations*, Jossey-Bass, Inc., San Francisco, CA 1988.

[6] KAMATA S., *Japan in the Passing Lane*, Pantheon Books, New York 1982.

[7] MORGAN G. *Creative Organization Theory*, Sage Publications, Newbury Park 1989.

[8] BECK A.C., HILLMAR E.D., *Positive Management Practices*, Jossey-Bass, Inc., San Francisco 1973.

[9] ISHIKAWA K., *What is Tortal Quality Control?* The Japanese Way, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1985.

[10] YATANI C., *American International Character and Japanese Management: Individualism and Work Ethic*, Organizationa Development Journal, 1989.

[11] VOGEL E.F., *Japan as No. 1: Lessons for America*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1979.

[12] MORISHIMA M., *Why Has Japan Succeeded?* Cambidge University Press, Cambridge, GB 1982.

[13] SHONBERGER R.J., Japanese Manufacturing Techniques, The Free Press, New York 1982.

Chris Lucier, Mike Boucher, Jesse White, Armia Stanów Zjednoczonych, Dywizja Uzbrojenia Fort Knox, Kentucky.

Joseph Cangemi, Wydział Psychologii, Western Kentucky Uniwersity Bowling Green, Kentucky.

Casimir Kowalski, dyrektor Centrum Wymiany Międzynarodowej Ohio State University, Columbus, Ohio.

PRZYPOMINAMY PAŃSTWU O NASZYM ADRESIE

Redakcja „Przeglądu Organizacji" znajduje się w Warszawie (kod 00-011) przy ul. Boduena 4 m. 22

Tel./fax 27-15-10

Jacek Chwałek, Andrzej Wrębiak

Prywatyzacja przedsiębiorstw handlowych (II)

Ścieżki prywatyzacji

Dwie główne ustawy regulujące proces przekształceń własnościowych przedsiębiorstw państwowych w Polsce to:

- Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych. Ostatnich zmian w tej ustawie dokonano Ustawą z dnia 19 lipca 1991 r. o zmianie ustaw o przedsiębiorstwach państwowych oraz o gospodarce finansowej przedsiębiorstw państwowych;
- Ustawa z dnia 13 lipca 1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.

Pierwszą z ustaw będziemy nazywali dalej w skrócie Ustawą PP, a drugą – Ustawą PPP.

Opierając się na zapisach obu wymienionych ustaw można dokonać klasyfikacji ścieżek prywatyzacyjnych w sposób przedstawiony na schemacie.

Schemat ten pokazuje dwie główne ścieżki prywatyzacyjne, umownie nazywane zazwyczaj ścieżką **likwidacyjną i kapitałową.**

W zależności od ostatecznych rozstrzygnięć, ścieżka likwidacyjna ma cztery rozgałęzienia:

- sprzedaż,
- wniesienie do spółki,
- oddanie w odpłatne korzystanie spółce pracowniczej,
- oddanie w odpłatne korzystanie innym podmiotom trzecim.

Ścieżka kapitałowa będzie w najbliższym czasie miała dwa warianty:

- indywidualny – sprzedaż akcji lub udziałów pojedynczego przedsiębiorstwa,
- hurtowy – zbiorowa prywatyzacja większej grupy firm.

Przedstawiony schemat wymaga pewnego komentarza, ponieważ nie pokazuje najbardziej istotnej różnicy pomiędzy likwidacją z Ustawy PP i ustawy PPP.

W pierwszym przypadku mamy do czynienia z przedsiębiorstwami przeżywającymi trudności finansowe. Zagospodarowanie ich majątku w procesie prywatyzacji jest jednym z podstawowych sposobów realizacji głównego celu procesu likwidacyjnego – zaspokojenie wierzycieli przedsiębiorstwa. Proces likwidacyjny w tym przypadku ma cechy postępowania upadłościowego, w które zresztą bardzo często się przekształca. Istotną, z punktu widzenia procesów przekształceń własnościowych, cechą likwidacji z Ustawy PP jest to, że teoretycznie **nie musi ona prowadzić do prywatyzacji mienia likwidowanego przedsiębiorstwa.** Prawo do majątku przedsiębiorstwwa mają bowiem w pierwszej kolejności jego wierzyciele, a ci wcale nie muszą (i z reguły nie są) podmiotami prywatnymi.

W przypadku prywatyzacji z Ustawy PPP mamy do czynienia z przedsiębiorstwem w dobrym lub przynajmniej w zadowalającym stanie finansowym. We wszystkich znanych nam przypadkach likwidacji z mocy tej ustawy, przejmowanie majątku zlikwidowanego przedsiębiorstwa państwowego wiązało się z przejmowaniem jego wcześniej występujących zobowiązań. Już sama procedura likwidacji **w celu prywatyzacji** powoduje, że w momencie rozpoczynania całego procesu znany jest nabywca, z którym ustalono reguły przejmowania majątku. Istniejące zobowiązania obniżają wycenę przejmowanego majątku, niejako „z definicji" muszą być zatem honorowane.

Prywatyzacja kapitałowa

Cechą charakterystyczną prywatyzacji kapitałowej jest jej dwuetapowość. Pierwszy z etapów to komercjalizacja, czyli przekształcenie przedsiębiorstwa w jednoosobową spółkę (akcyjną lub z ograniczoną odpowiedzialnością) Skarbu Państwa. Nierzadko mylony z prawdziwą prywatyzacją, etap ten powoduje podporządkowanie przedsiębiorstwa regulacjom prawa handlowego w miejsce Ustawy PP. Dopiero po komercjalizacji nastąpić może rzeczywista prywatyzacja spółek Skarbu Państwa poprzez udostępnienie ich akcji (udziałów) inwestorom prywatnym.

Dla pewnej grupy przedsiębiorstw handlowych etap komercjalizacji może być pominięty. Należy do nich większość przedsiębiorstw podległych Ministerstwu Współpracy Gospodarczej z Zagranicą. Firmy te nazywać będziemy dalej przedsiębiorstwami handlu zagranicznego, w skrócie – PHZ.

Przedsiębiorstwa tej grupy od razu powstały jako spółki prawa handlowego lub zostały w nie przekształcone w czasie swojej działalności, jeszcze przed wejściem w życie ustawy prywatyzacyjnej. Tylko niektóre z nich miały lub mają charakter jednoosobowych spółek Skarbu Państwa (np. ELEKTRIM). Z reguły udziałowcami mniejszościowymi w PHZ są przedsiębiorstwa (w większości jeszcze państwowe) z tradycyjnych dziedzin ich działalności (np. TEXTILIMPEX, PAGED, BUMAR).

Do końca sierpnia 1992 roku w drodze prywatyzacji kapitałowej sprzedano 45 przedsiębiorstw. Mimo relatywnie małej liczby firm sprywatyzowanych tą drogą, znaczenie tej formy prywatyzacji polega jednak przede wszystkim na tym, że dotyczy ona zazwyczaj przedsiębiorstw relatywnie dużych.

Prywatyzacja kapitałowa w formie publicznych emisji akcji zasila ponadto nowo tworzący się rynek kapitałowy w Polsce. W jej ramach toczą się także najważniejsze negocjacje z dużymi firmami zagranicznymi, zamierzającymi inwestować w Polsce drogą zakupu akcji przedsiębiorstw.

Kapitałową prywatyzacją objęta została niewielka liczba przedsiębiorstw handlowych. Wśród wspomnianych 45 do firm handlowych zaliczyć można wyłącznie[1]: KRAKCHEMIĘ oraz ELEKTRIM.

Pierwsze z tych przedsiębiorstw sprzedane zostało, po perturbacjach[2], prywatnej fabryce kosmetyków HEAN (28,2% akcji) i prywatnemu producentowi środków czystości F. Szelągowi. Łączna wartość transakcji wyniosła 9,49 mld zł. 20% akcji przedsiębiorstwa

wykupili na zasadach preferencyjnych pracownicy.

ELEKTRIM sprzedany został w drodze oferty publicznej. Łączna wartość oferty wynosiła 123 900 milionów złotych[3]. Po emisji głównymi udziałowcami ELEKTRIMU są Skarb Państwa, który zatrzymał sobie 18% akcji oraz firma ABB, która przez dwie swoje filie w Polsce wykupiła 10% akcji. 13% akcji udostępnione zostało zarządowi i pracownikom spółki na zasadach uprzywilejowanych.

Poza wymienionymi firmami w drodze udostępnienia akcji sprzedane zostały udziały Skarbu Państwa w dwóch firmach budowlanych (EXBUD i MOSTOSTAL-EXPORT) prowadzących także szeroką działalność handlową.

Z powyższego widać wyraźnie, że prywatyzacja kapitałowa nie miała wielkiego znaczenia w handlu wewnętrznym, co potwierdza analiza liczbowa przedstawiona w pierwszej części artykułu. Kandydatami na sprzedaż tą drogą wśród firm handlowych są PHZ, z których kilkanaście jest w trakcie przygotowania lub nawet negocjacji sprzedaży udziałów Skarbu Państwa.

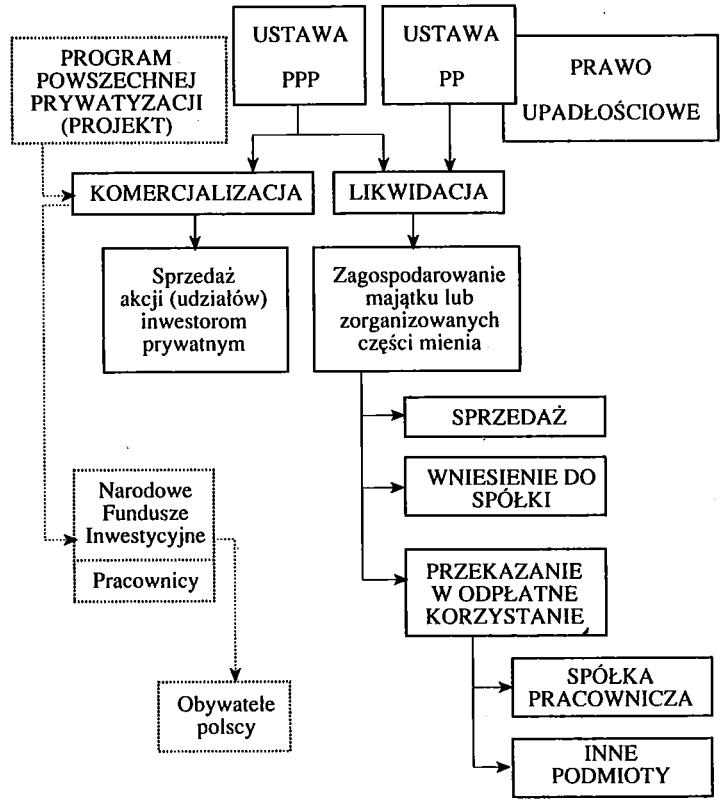
Drugą grupą kandydatów do prywatyzacji drogą kapitałową są firmy handlowe, jak PEWEX, PDT CENTRUM, BALTONA, czy też (raczej teoretycznie) PHS. Polityka administracji centralnej (Głównie Ministerstwa Przemysłu i Handlu i Ministerstwa Przekształceń Własnościowych) wobec tych przedsiębiorstw nie jest jednoznaczna. O ile nam wiadomo, nie zostały jak dotąd podjęte decyzje na temat sposobu prywatyzacji poszczególnych firm tej grupy.

Skomplikowany i długotrwały (przede wszystkim ze względu na brak inwestorów) proces sprzedaży przedsiębiorstwa w drodze indywidualnej postawił na porządku dziennym zagadnienie „hurtowego" podejścia do sprawy prywatyzacji kapitałowej. Odpowiedzią na to wezwanie jest proponowany przez MPW Masowy Program Prywatyzacji Przedsiębiorstw Państwowych (PPPP).

Kandydatami do masowej prywatyzacji powinny być, zdaniem MPW, przedsiębiorstwa spełniające następujące kryteria:

- roczna sprzedaż ponad 10 mln USD;
- dobra sytuacja finansowa przedsiębiorstwa;
- relatywnie małe obciążenie zadłużeniem;
- małe uzależnienie sprzedaży od rynków byłej RWPG;
- ograniczone zainteresowanie inwestorów prywatnych w chwili przystępowania do programu.

Ścieżki prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych



Źródło: opracowanie własne

Lista przedsiębiorstw, które mają być objęte tym programem uległa wielu zmianom. Pierwotna lista 400, ograniczona została w końcu zeszłego roku do 204. Obecnie w związku z rozpoczęciem ostatniej fazy debat parlamentarnych nad projektem rządowym zaczęto wymieniać liczbę 600 przedsiębiorstw, które mają być objęte programem.

Niezależnie od tego, ile firm zostanie ostatecznie uwzględnionych w pierwszej fazie programu, można z dużą dozą prawdopodobieństwa powiedzieć, że program masowej prywatyzacji nie będzie miał wielkiego znaczenia dla prywatyzacji handlu. Na pierwszej liście 400 znalazło się tylko jedno przedsiębiorstwo o ściśle handlowym profilu działalności. Było to Przedsiębiorstwo Handlu Chemikaliami „Chemia" z Wrocławia.

Głównymi przyczynami, dla których program masowej prywatyzacji nie będzie miał wielkiego znaczenia dla sfery handlu są:

- po pierwsze – znaczne zaawansowanie procesów przekształceń własnościowych w tym sektorze,
- po drugie – względna łatwość znalezienia inwestorów zainteresowanych przejęciem firm handlowych (poza największymi),
- po trzecie – praktyka prywatyzacyjna, która pokazała największą przydatność ścieżki likwidacyjnej w prywatyzacji tej gałęzi gospodarki narodowej (patrz analiza statystyczna).

Prywatyzacja likwidacyjna

Prywatyzacja ścieżką likwidacyjną okazała się w praktyce procedurą mniej skomplikowaną i pracochłonną, niż prywatyzacja kapitałowa. Oczywiście nie musi się to potwierdzać w każdym pojedynczym przypadku, ale fakt, że ta droga prywatyzacji zastosowana została w stosunku do ponad 1000 przedsiębiorstw świadczy sam za siebie.

Do końca czerwca 1992 roku, z mocy Ustawy PPP, sprywatyzowano 549 przedsiębiorstw państwowych, głównie drogą oddania do odpłatnego korzystania (491 przedsiębiorstw).

Prywatyzacja przez likwidację ukierunkowana była na mniejsze przedsiębiorstwa państwowe. Jako taka, okazała się szczególnie przydatna do prywatyzacji handlu. Spośród wymienionych wyżej 549 przedsiębiorstw sprywatyzowanych w drodze likwidacji z art. 37 PPP, 81 firm stanowiły przedsiębiorstwa handlowe.

W rządowym programie prywatyzacji na 1991 r. sformułowane zostało następujące zalecenie: *„Likwidacja w celu*

oddania do odpłatnego korzystania wskazana jest dla przedsiębiorstw małych o charakterze usługowym, np. handlowych, transportowych, i biur projektów"[4]. Ogromna większość przedsiębiorstw handlowych sprywatyzowana została w formie spółki pracowniczej.

Liczbowo likwidacje z mocy Ustawy PP okazały się równie ważne, jak z mocy Ustawy PPP. Do końca czerwca br. z mocy artykułu 19 Ustawy PP zlikwidowano 712 przedsiębiorstw, w tym 46 handlowych. Jak już wcześniej wspomniano, likwidacja w tym przypadku nie musi automatycznie prowadzić do prywatyzacji. Likwidacje z Ustawy PP są trudniejsze w realizacji i trwają znacznie dłużej.

Wydaje się, że występuje tutaj pewna prawidłowość; mianowicie w tych lokalnych przedsiębiorstwach handlowych, gdzie majątek był większy, sytuacja finansowa była przeważnie także gorsza. Można domniemywać, że przyczyniło się do tego większe obciążenie dywidendą i popiwkiem. Ponadto w większych przedsiębiorstwach równie często występowały większe trudności z adaptacją do nowych warunków rynkowych. W efekcie większe przedsiębiorstwa handlowe (w szczególności WPHW) likwidowane były (i są) częściej z mocy Ustawy PP. Przedsiębiorstwa wyspecjalizowane (DOMAR, ARPIS, POLMOZBYT) częściej prywatyzowano z mocy Ustawy PPP. Tezę powyższą trzeba by jednak zweryfikować na podstawie bardziej szczegółowych badań.

Jak już wspomnieliśmy, w procesie prywatyzacji handlu dominującą rolę odgrywają spółki pracownicze. Stało się tak, pomimo prób ograniczenia ich rozwoju. Zmiana podejścia MPW wyraziła się przede wszystkim poprzez położenie większego nacisku na wewnętrzne zróżnicowanie struktury własnościowej spółek pracowniczych i na pojawianie się wewnątrz nich mniejszej grupy bardziej aktywnych inwestorów.

W efekcie wzrosła liczba spółek pracowniczych z mniejszościowym udziałem pracowników (ale zgodnych z art. 38). W wielu przypadkach głównymi udziałowcami stały się osoby fizyczne z zewnątrz. Inwestorzy prywatni, wchodząc w spółki pracownicze, zainteresowani są przede wszystkim możliwością uzyskania najtańszego w Polsce kredytu na zakup przedsiębiorstwa.

Prywatyzacja nieformalna

Prywatyzacją nieformalną określamy procesy przekształceń własnościowych, nie przewidywane przez opisane wyżej ścieżki prywatyzacyjne i nie noszące jednak cech jednoznacznego naruszenia obowiązującego prawa. Z samego faktu nieformalności wynika, iż wiele ze zjawisk występujących w tego typu prywatyzacji lokuje się w szarej strefie – na pograniczu legalności i nielegalności.

Istniejące normy prawne ukierunkowane są na uregulowanie sposobu prywatyzacji materialnych składników przedsiębiorstwa, przede wszystkim jego majątku trwałego. W tych dziedzinach, w których środki produkcji mają mniejsze znaczenie lub w których występuje ich nadwyżka i spowodowana nią łatwość dostępu, prywatyzacja odbywać się może efektywnie w drodze „prywatyzacji portfela klientów (zamówień)" zamiast „prywatyzacji majątku".

Zjawisko nieformalnej prywatyzacji miało największe znaczenie w takich dziedzinach, jak budownictwo, transport i handel. W tej ostatniej gałęzi istotniejsze było przy tym dla handlu hurtowego niż dla handlu detalicznego. W handlu detalicznym „prywatyzacja klienta" wiąże się bowiem ściśle z fizycznym dostępem do niego w danym miejscu i w danej godzinie, poprzez sieć placówek handlowych lub punktów sprzedaży detalicznej. W handlu hurtowym zależności nie są takie ścisłe, ponieważ do klienta można dojechać lub go do siebie przyciągnąć.

Klasyczny model nieformalnej prywatyzacji w handlu hurtowym wygląda następująco:

- grupa pracowników przedsiębiorstwa państwowego, po trwających jakiś czas przygotowaniach i pracy „na dwa etaty", zakłada własną spółkę handlową, rezygnując jednocześnie z pracy w zakładzie państwowym,
- korzystając z posiadanych kontaktów, rozwijają oni na mniejszą początkowo skalę działalność handlową w branży, w której pracowali w przedsiębiorstwie państwowym. Często następuje rozszerzenie zakresu działania firmy prywatnej o inne niż początkowo dziedziny,
- w miarę rozszerzania swojej działalności, firma zwiększa swoją bazę materialną – dzierżawiąc lub kupując pomieszczenia magazynowe lub handlowe. Nierzadko dzierżawione lub kupowane są magazyny dawnego miejsca pracy.

Logicznym zwieńczeniem tej procedury prywatyzacyjnej byłby późniejszy wykup macierzystej firmy państwowej, w wielu jednak przypadkach jej zła sytuacja nie uzasadnia tego rodzaju działań. Poza handlem hurtowym opisane wyżej nieformalne procesy prywatyzacji wystąpiły także w handlu zagranicznym.

Niemal wyłączne odwoływanie się do likwidacji, w tym w większości przypadków do likwidacji z mocy ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, jest odbiciem nie zawsze konieczności ekonomicznej lub wygody, ile świadomej polityki w tym zakresie.

Podstawową przyczyną, dla której likwidacja jest podstawową formą prywatyzacji przedsiębiorstw handlowych, jest w jakiejś mierze także dążenie do parcelacji byłych dużych, ogólnopolskich organizacji handlu państwowego pod wpływem tendencji do rozbijania monopolistów. Zasady kształtowania struktury podmiotowej handlu w Polsce, w czasach gospodarki centralnie planowanej, doprowadziły w praktyce do podziału rynku między takie duże organizacje handlowe, jak PHS, „Społem", ZPHW itd. Potrzeba stworzenia układu konkurencyjnego podpowiedziała rozbicie dużych przedsiębiorstw na mniejsze, celem zmniejszenia ich wpływów, osłabienia pozycji rynkowej i zmuszenia do podjęcia konkurencji między sobą.

Przy tak określonych celach, dotychczasowy dobór ścieżek i form prywatyzacji wydaje się racjonalny i tym samym uzasadniony. Powstaje natomiast problem, jak postąpić w przypadku tych nielicznych już ogólnopolskich przedsiębiorstw handlowych, o których trudno dzisiaj mówić w kategoriach monopolistycznych. Dotyczy to np. PDT CENTRUM, PEWEXU, BALTONY, MODY POLSKIEJ itp.

Wielkość tych przedsiębiorstw uzasadnia myślenie o ścieżce kapitałowej, która jest jednak dłuższa, trudniejsza i kosztowniejsza, ale pozwala na zachowanie integralności przedsiębiorstw w ich obecnej postaci. Pytanie o ścieżkę prywatyzacji jest w istocie pytaniem o model handlu i obecność w nim dużych, ogólnopolskich, prywatnych przedsiębiorstw.

Jacek Chwałek, Andrzej Wrębiak

Przypisy

[1] Przyjmujemy w tym przypadku interpretację szerszą niż GUS.

[2] Informuje o nich w: *Przypadek KRAKCHEMII*, „Gazeta Bankowa", 5-11 kwietnia 1992 r.

[3] Z 1 770 000 akcji 900 000 oferowano dużym inwestorom, a pozostałe drobnym. W trakcie sprzedaży nastąpiło przesunięcie części akcji z pierwszej grupy do drugiej. Patrz szerzej na ten temat: „Publiczna oferta sprzedaży akcji Elektrim S.A." – prospekt emisyjny.

[4] Ministerstwo Przekształceń Własnościowych, *Program prywatyzacji na rok 1991* (wersja skorygowana), Warszawa, styczeń 1991.

Autorzy są doktorami nauk ekonomicznych, pracownikami Warszawskiej Grupy Konsultingowej

Tadeusz Listwan

Funkcja personalna przedsiębiorstwa w okresie zmian systemowych

Zmiany zachodzące w gospodarce naszego kraju wyrażające się najogólniej w zdążaniu do gospodarki rynkowej winny znaleźć wyraz, między innymi, w sferze zarządzania kadrami w organizacjach gospodarczych. Dotychczasowe zasady, mechanizmy i narzędzia oraz stopień zaabsorbowania funkcją personalną charakteryzowały się dużymi ograniczeniami, a w odniesieniu do nowych warunków stają się nieadekwatne, a nawet szkodliwe. Jest to zagadnienie o dużej doniosłości nie tylko dlatego, że człowiek jest fundamentem każdej instytucji, ale i z tego względu, że zasoby pracy są naszym podstawowym atutem w procesie wychodzenia z kryzysu i podniesienia sprawności funkcjonowania przedsiębiorstw. Szczególnie ważne miejsce przypada kadrze kierowniczej. Przyjęcie i wykorzystanie odpowiednich metod kształtowania tej kadry, jej aktywizowania stanowi ważną przesłankę powodzenia zatrudniających ją organizacji, a pośrednio: powodzenia podjętych reform.

Celem niniejszego artykułu jest próba przedstawienia zasadniczych zmian jakie zachodzą w obrębie funkcji personalnej polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji naszej gospodarki, tj. w ostatnich trzech latach (1989-1992).

Z uwagi na wspomniane znaczenie oraz zainteresowanie autora uwaga skupiona zostanie przede wszystkim na problemach dotyczących kadry kierowniczej. Wykorzystane dane, jeśli nie wskazałem innych źródeł, pochodzą z własnych wieloletnich badań i doświadczeń.

Pojęcie i struktura zarządzania kadrami

Przedstawiona problematyka mieści się w obszarze zainteresowań, które w krajach zachodnich traktowane są jako wyodrębniona dyscyplina naukowa pod nazwą *Human Resources Management (Personnel Management)*. W naszym kraju możemy dostrzegać proces kształtowania się tej dyscypliny, brak jest wszakże zgodności co do jej zakresu, podobnie jak zgodności w odniesieniu do zakresu znaczeniowego jej terminów. Z tego względu nieodzowne jest zdefiniowanie przyjętego rozumienia podstawowych pojęć oraz struktury omawianej funkcji.

Tak więc przyjmuje się, że badane i omawiane tutaj działania postrzegane są jako obszar zarządzania i określane mianem funkcji personalnej lub zarządzania kadrami. Przez **zarządzanie kadrami** rozumie się zbiór działań odnoszących się do człowieka w firmie, a zmierzających do osiągnięcia jej celów i rozwoju (zaspokajania potrzeb) pracowników.

W takim ujęciu właściwie realizowana funkcja personalna spełnia doniosłą rolę integrując różne funkcje i podmioty zarządzania, zmniejszając stopień niepewności organizacji oraz wpływając na poziom realizacji zadań przedsiębiorstwa. Przyjęta strukturalizacja działań w ramach funkcji personalnej jest oparta na cyklu organizacyjnym, mającym układ logiczny. Jego poszczególne części to [2]:

- planowanie kadr (preparacja),
- formowanie, tj. dobór, integrowanie i doskonalenie kadr,
- aktywizowanie,
- kontrola (ocena).

Planowanie stanowi przygotowanie działania i zawiera określenie tego, co robić (cel działania) i jak robić (sposób działania) na podstawie przewidywanych warunków wewnętrznych i zewnętrznych organizacji. Celem planowania kadr jest stworzenie wizji i podstaw do racjonalnego podejmowania decyzji w sprawie formowania i aktywizowania kadr, tj. realizacyjnej fazy zarządzania kadrami.

Formowanie jest procesem zmierzającym do ukształtowania zespołu pracowniczego zdolnego do sprawnego realizowania przypisanych mu zadań. W wyniku tego procesu organizacja winna mieć ludzi zlokalizowanych na odpowiednich stanowiskach i powiązanych ze sobą oraz przygotowanych do spełnienia zadanych ról. Jest to, inaczej ujmując, sformowanie potencjału kadrowego danej jednostki gospodarczej.

Kolejna faza (podsystemu), tj. aktywizowanie, ma za zadanie uruchomienie tego potencjału. Dokonuje się to poprzez kształtowanie warunków i stosowanie bodźców, tj. tworzenie sytuacji motywacyjnej.

Końcowym obszarem zarządzania kadrami, spośród wyróżnionych, jest kontrola. Jej istotą jest porównanie realizacji funkcji z założonymi celami, ocena stanu (tj. odchyleń, przyczyn, skutków) i dostarczenie sprzężenia zwrotnego pod adresem poszczególnych faz i podmiotów zarządzania kadrami. Trzeba wyraźnie zaznaczyć, że zgodnie z treścią tego zarządzania (vide: definicja) wszystkie wymienione fazy muszą być rozpatrywane z punktu widzenia organizacji i pracownika[1], a pożądanym stanem jest integrowanie interesów (celów) tych podmiotów.

Charakterystyka funkcji personalnej w okresie gospodarki scentralizowanej

Przy omawianiu zmian zachodzących w zakresie funkcji personalnej niezbędne jest przynajmniej syntetyczne scharakteryzowanie jej stanu w okresie poprzedzającym wprowadzenie nowego ustroju gospodarczego.

Właściwości funkcji w tym zakresie można wyrazić następująco [4]:

▲ zarządzanie kadrami w firmach nie stanowiło systemu, co wyrażało się w pomijaniu lub szczątkowym wystę-

powaniu niektórych elementów (np. ustalania celów funkcji, strategii personalnej, planowania ścieżki rozwoju pracowników, kontroli funkcji) oraz słabym powiązaniu poszczególnych składowych (np. ocena pracownika, rezerwa kadrowa były często elementami autonomicznymi),

▲ działania w obszarze funkcji personalnej miały często charakter akcyjny, a nie były przedsięwzięciami programowymi i systematycznymi, nakierowanymi na wykonanie wcześniej ustalonych celów,

▲ występowało zdominowanie funkcji przez względy ideologiczne i polityczne, co uwidoczniło się zwłaszcza w kryteriach i sposobach doboru, oceny i awansowania; przez to rekrutacja na stanowiska kierownicze zawężona była do wąskiego kręgu osób;

▲ funkcja personalna była pod znaczącym wpływem podmiotów zewnętrznych, zwłaszcza instancji partyjnych, które poza formułowaniem kryteriów i zasad inspirowały wiele działań, np. oceny kadr, tworzenie rezerwy kadrowej etc. Miały one też decydujący wpływ na dobór naczelnej kadry kierowniczej,

▲ miało miejsce wysokie scentralizowanie funkcji także wewnątrz organizacji, co pozbawiało uprawnień zwłaszcza bezpośredniego przełożonego i sprzyjało ingerencjom różnych podmiotów,

▲ stosunkowo słabo zarysowana była instytucjonalizacja funkcji, co wyrażało się w nikłej konfiguracji i specjalizacji sztabu personalnego, specjalizacji pracowników tych służb; pojęcie *personnel manager* w sensie zawodu nie występowało.

W efekcie ranga funkcji była niska, a w przedsiębiorstwach występowały dość charakterystyczne zjawiska, jak przerosty zatrudnienia (ukryte bezrobocie), zwłaszcza pracowników administracyjnych, znaczna rotacja pracowników i niska efektywność pracy.

W odniesieniu do kadry kierowniczej należy odnotować nadmierną ich liczbę i dość charakterystyczne cechy określane w polskim nazewnictwie „BMW" (bierny, mierny, ale wierny). Ponad 70% kierowników miało wykształcenie techniczne, co było odbiciem tego, iż przedsiębiorstwa były głównie jednostkami techniczno-produkcyjnymi, a nie ekonomicznymi (gospodarczymi). Panujący system kształtował przede wszystkim ludzi, w tym kierowników, nastawionych na wykonywanie poleceń, a nie na przedsiębiorczość. Te cechy oraz niezbyt wysokie wynagrodzenie powodowały, iż prestiż społeczny (status) osób na stanowiskach kierowniczych był stosunkowo niski. Jest również charakterystyczne, iż spośród 5 rodzajów potrzeb: bezpieczeństwa, przynależności, uznania, autonomii, samorealizacji, kierownicy w najmniejszym stopniu mieli zaspokojoną potrzebę bezpieczeństwa i autonomii. O ile w przypadku potrzeby autonomii istniejący stan związany był z wysokim stopniem scentralizowania zarządzania, o tyle znaczne poczucie zagrożenia wiązać należy głównie właśnie z realizacją funkcji personalnej, zwłaszcza w zakresie kryteriów i sposobu rekrutacji, awansu, oceny kadr oraz wielkością podmiotów uczestniczących w podejmowaniu decyzji kadrowych [3].

Zmiany w zakresie funkcji personalnej

Objęcie przez obóz demokratyczny w czerwcu 1989 roku rządów w Polsce zapoczątkowało okres zasadniczych zmian odnoszących się także do gospodarki. Ich ideą prewodnią jest dążenie do gospodarki rynkowej, z samodzielnym i efektywnym podmiotem, jakim jest przedsiębiorstwo. Zachodzące zmiany objęły zatem zbiór elementów usytuowanych na zewnątrz firm, ale również zmiany w ich ramach.

W ramach pierwszego z wyróżnionych podsystemów, tj. planowania kadr, daje się dostrzegać myślenie oraz działanie bardziej racjonalne i perspektywiczne. Wyraża się to w próbach opracowania planów działalności (rozwoju) firm z rozpoznaniem rynku i własnych możliwości (*business plan*), przyjęciem określonej strategii działania. Wystąpiły pierwsze przypadki opracowania strategii personalnej w powiązaniu z misją i strategią firmy, a także projektowania całego systemu zarządzania kadrami. Ustala się liczbę niezbędnych w jakimś okresie pracowników oraz plany szkoleniowe. Znane mi są także przypadki planowania rozwoju (kariery) pracowników, zwłaszcza tych, którzy mają wyższe wykształcenie oraz opracowanie planu następstw (na wyższych szczeblach zarządzania).

Istotniejsze zmiany zachodzą w obszarze formowania kadr. Zmierzają one w kierunku wykorzystania kryteriów merytorycznych. W większym stopniu niż poprzednio korzysta się z własnych zasobów przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych, łącznie ze stanowiskami dyrektorskimi. W tym celu tworzy się m.in. w niektórych firmach kadrę rezerwową, przygotowując ją do objęcia (wyższych) stanowisk menedżerskich. W sytuacjach koniecznych, przy braku własnej kadry, jak np. było niekiedy podczas tworzenia służb marketingowych posiłkowano się, oczywiście, osobami z zewnątrz firm. Trzeba zaznaczyć, że firmy dobrze prosperujące, wykazujące ekspansję, dokonały znaczącej rekrutacji osób z zewnątrz, w tym na wyższe stanowiska kierownicze, oferując im odpowiednio wysokie gratyfikacje. Widocznym zjawiskiem jest przepływ kadr specjalistycznych z firm państwowych do prywatnych i do własnego biznesu.

W ostatnich trzech latach nastąpiły istotne zmiany w składzie personalnym przedsiębiorstw. Wyraziły się one przede wszystkim zmniejszeniem liczby pracowników wskutek zmniejszenia produkcji (usług), ale również wskutek racjonalizacji zatrudnienia. Występuje szczególna presja na redukcję liczby pracowników administracyjnych.

Pewne zmniejszenie zatrudnienia w poszczególnych firmach odnosi się także do populacji kierowników ze względu na mniejszą skalę produkcji i wspomniane już zmiany w strukturach organizacyjnych firm.

Zjawisku zmniejszenia stanu liczebnego towarzyszyła znaczna wymiana kadr, zwłaszcza na stanowiskach dyrektorów przedsiębiorstw (około 2/3 dyrektorów objęło swoje stanowisko w ostatnich 3 latach [5]. Miała ona po części podłoże polityczne – chęć wymiany ludzi poprzedniego systemu, po części merytoryczne, co w zamyśle oznaczało chęć pozyskania kadry o cechach przystających do nowych warunków. Znaczący odsetek „nowych" dyrektorów nie sprostał jednak oczekiwaniom, co wymuszało kolejne zmiany.

W tym kontekście warto wspomnieć o konkursowej metodzie doboru. Konkurs jako obligatoryjny sposób obsadzania stanowiska dyrektora przedsiębiorstwa państwowego został wprowadzony w 1981 roku na mocy ustawy o przedsiębiorstwach państwowych[2]. Konkurs może przebiegać w sposób uproszczony z wykorzystaniem takich technik selekcji, jak: analiza dokumentacji personalnej i wywiad z kandydatami. Może jednak być również przeprowadzony według formuły rozwiniętej z koniecznością przedstawienia przez kandydatów programu działania, z zastosowaniem testów psychologicznych, ćwiczeń i gier kierowniczych oraz innych technik, a więc w sposób zbliżony do metody *assessment center*. Ten drugi

wariant wymaga z reguły udziału rzeczoznawców spoza organizacji. Problem polega m.in. na tym, iż komisja przeprowadzająca konkurs nie ma obowiązku podzielać opinii rzeczoznawców, a organ uprawniony do powołania dyrektora – przeważnie rada pracownicza – nie musi przystać na propozycję obsady ze strony komisji. Oceniając omawiany sposób doboru można stwierdzić, iż był on pewnym postępem w stosunku do okresu poprzedniego, kiedy to dyrektorów „przywożono w teczce", jakkolwiek nie wyeliminowało to wpływu czynników ideologiczno-politycznych. W ostatnich zaś latach był sposobem, który nie mógł zapewnić każdorazowo właściwego doboru – z uwagi na brak odpowiednich kandydatów oraz, w pewnej liczbie przypadków, z racji lansowania „swoich". Niemniej należy podkreślić, iż tam gdzie procedura konkursowa odbywała się zgodnie z „regułami sztuki", dobór miał charakter bardziej zobiektywizowany.

Większą racjonalizację i obiektywizm w doborze można dostrzec w obsadzie niższych stanowisk kierowniczych. Wykazuje się tu większą, niż poprzednio, staranność poprzez rzetelniejsze badanie (techniki selekcji) i eliminowanie kryteriów pozamerytorycznych. Jest to zwłaszcza widoczne w firmach prywatnych. Warto zaznaczyć, iż kryterium doboru, które w ostatnich latach zyskało wysoką rangę, jest znajomość języków obcych. Na gruncie uproszczonych, niekiedy zadaniowych struktur organizacyjnych oraz bardziej zobiektywizowanego doboru, łatwiejszy staje się też proces integracji zespołów pracowniczych.

Ważną rolę w tym zakresie odgrywa również szkolenie i doskonalenie kadr. Jest to zarazem ten obszar funkcji, w którym działania są szczególnie ważne. Jest to zrozumiałe, jeśli się zważy, iż nowy system zarządzania wymagał często radykalnej zmiany kwalifikacji, brak było ludzi o niezbędnych kompetencjach. Dotyczy to zwłaszcza kierowników. Dlatego w wielu firmach podjęto starania o zmianę tego stanu rzeczy. Problem polegał m.in. na tym, iż brak było również ludzi, którzy mogliby te nowe kwalifikacje przekazywać. Według raportu ekspertów ONZ w Polsce w 1989 roku było 20-50 profesorów mających stosowne kompetencje do szkolenia menedżerów, a istniejące potrzeby szkoleniowe szacowano na 13 700 osób do przeszkolenia rocznie. Oto skala problemu [6]. Jest to jeden z powodów, iż ciężar szkolenia i doskonalenia przeniósł się poza przedsiębiorstwo. Zaczął dynamicznie tworzyć się rynek usług szkoleniowych. Oblicza się, że obecnie w Polsce działa od 450 do 600 instytucji (uczelnie, fundacje, szkoły zarządzania, firmy consultingowe) zajmujących się doskonaleniem kadr. Szczególnie widoczna jest działalność szkół zarządzania, których jest około 70 i które zajmują się głównie doskonaleniem kadry kierowniczej [5]. Działalność części z nich jest wspierana fizycznie (wykładowcy) bądź finansowo przez ośrodki zagraniczne. Trzeba zaznaczyć, iż działalność ta jest dość żywiołowa i jak dotychczas w małym stopniu oparta na rozpoznaniu rynku. Aktywność szkoleniowa wewnątrz firm nie jest zbyt duża, między innymi z braku funduszy, a także ze względu na wyczekującą postawę części kadry. Tam gdzie występuje światlejsze kierownictwo i są ośrodki finansowe, poza wysyłaniem na szkolenia zewnętrzne organizuje się wewnątrz firmy kursy i seminaria, a także sesje treningowe. Najczęstszymi ich tematami są: diagnostyka ekonomiczna, marketing, strategia firmy, prywatyzacja. Dość liczne są, także w przedsiębiorstwach, kursy języków obcych. Gorzej kształtuje się działalność szkoleniowa w przypadku pracowników wykonawczych, poza firmami z udziałem kapitału zagranicznego, gdzie zakup licencji czy nowe technologie wymuszają zdobycie nowych, czy podniesienie już posiadanych kwalifikacji.

Omawiając problem szkolenia warto dodać, iż nigdy jeszcze tak wiele osób jak obecnie nie podnosiło kwalifikacji z własnej inicjatywy i nawet na własny koszt. Dotyczy to szczególnie sfery zarządzania.

Zmiany w obszarze aktywizowania charakteryzują się kilkoma cechami. Po pierwsze, ważnym stymulatorem zachowań stał się czynnik zewnętrzny, jakim jest bezrobocie. Drugą cechą charakterystyczną odnoszącą się już do firmy jest utrata znaczenia bodźców pozamaterialnych, przez co relatywnie wzrosło znaczenie bodźców materialnych, a zwłaszcza wynagrodzenia.

Inną właściwością jest tendencja wzrostowa udziału stałej części płacy w wynagrodzeniu ogółem. Zjawiskiem dostrzeganym jest również wzrost zróżnicowania płacowego wśród pracowników w ramach firm i między firmami. Posiadane przeze mnie dane dotyczące kilkunastu przedsiębiorstw wskazują, iż relacja poziomu wynagrodzenia szefa firmy do średniej płacy w przedsiębiorstwie państwowym ma się jak 8:1, podczas gdy w firmach prywatnych najwyższa proporcja wynosi 20:1.

Spośród wyróżnionych podsystemów zarządzania kadrami stosunkowo najmniej zmian można dostrzec w obszarze kontroli. Podobnie jak w okresie poprzedzającym reformowanie gospodarki, niezmiernie rzadko dokonuje się całościowej oceny funkcji personalnej w firmach. Zasadniczo rzadziej dokonuje się zaś okresowej oceny pracowników. Złe doświadczenia poprzedniego okresu w tym zakresie jakby wstrzymują dokonywanie całościowych, sformalizowanych ocen. Podstawowym sposobem oceny pracownika stają się bieżące analizy wyników pracy dokonywane przez bezpośrednich przełożonych.

W podsumowaniu dokonanych rozważań można stwierdzić, iż zachodzące zmiany w zakresie funkcji personalnej polskich firm zmierzają w kierunku decentralizacji, demokratyzacji oraz racjonalizacji funkcji. W większym stopniu zmiany te zachodzą w firmach prywatnych niż państwowych. Nie jest to jednak natężenie przeobrażeń, których należy oczekiwać. Czynnikami, które oddziałują na te zmiany są czynniki zewnętrzne, płynące z przebudowy ustroju politycznego i gospodarczego, a w tym normy prawne, system zarządzania gospodarką, rynek pracy, ale również sytuacja firm, przynajmniej chęć przetrwania. Rośnie również, choć powoli, świadomość potrzeby zmian i kierowania własnym losem pracowników. Wśród zmiennych oddziałujących na proces zmian w firmach, w tym w zakresie funkcji personalnej, podkreśliłbym rolę takiego czynnika, jakim jest poziom kwalifikacji kierownictwa naczelnego, nawet niezależnie od rodzaju własności.

Ogólnie biorąc w polskich przedsiębiorstwach w zakresie omawianej funkcji, mimo przekształceń, nie przełamano złej tradycji: jej ranga nie jest wysoka, a ludzie traktowani są dość często w sposób instrumentalny. Odnosząc to do innych krajów można stwierdzić, iż ogólny stan funkcji personalnej zbliżony jest do etapu *government accountability* [1]. Analizując bliżej, daje się zauważyć dwie grupy firm, które umownie można nazwać „złymi" i „dobrymi". W firmach „złych" dostrzec można takie zjawiska i skutki, jak: brak dobrej kadry i zaufania do kierownictwa, wyczekiwanie, duże poczucie zagrożenia, liczne zwolnienia (grupowe), i to w warunkach niskiej kultury organizacyjnej, redukcję służb

personalnych i socjalnych, niską efektywność pracy.

W firmach „dobrych", które stanowią znacznie mniejszą liczbę, dostrzega się znaczenie podmiotu, jakim są ludzie, ranga funkcji personalnej jest zdecydowanie większa. Skutkiem tego jest m.in. utrzymanie, a niekiedy nawet wzrost, zatrudnienia, racjonalne rozmieszczenie pracowników, niska płynność kadr, wzrost zaufania do kierownictwa, brak znaczących konfliktów, zwiększenie zainteresowania pracowników wynikami działalności firmy, wyższa efektywność pracy.

Niemniej, uwzględniając nawet te najlepsze firmy, można dostrzec tu potrzebę doskonalenia funkcji personalnej w kierunku:

- jasnego formułowania jej celów i strategii i powiązanie ich z misją, celami i strategią firmy,
- nadania jej charakteru systemowego,
- większego wspomagania przez funkcję organizatorską.

Efektem winna być przede wszystkim zmiana postaw pracowników i ukształtowanie wysokiej klasy menedżerów. Są to, moim zdaniem, dwa podstawowe problemy polskich firm w zakresie zarządzania kadrami.

Tadeusz Listwan

Przypisy

[1] Przyjmuje się założenie, że m.in. poprzez regulacje prawne, parametry ekonomiczne, oddziaływanie instytucji rządowych i społecznych w wymienionych działaniach wyraża się również interes społeczny.

[2] Dziennik Ustaw z 1981 r. nr 24.

Bibliografia

[1] CASCIO W.F.: *Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life*, Profits, New York: McGraw-Hill Book Co., 1989.

[2] LISTWAN T.: *Organizacja zarządzania kadrami*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, 1986, nr 341.

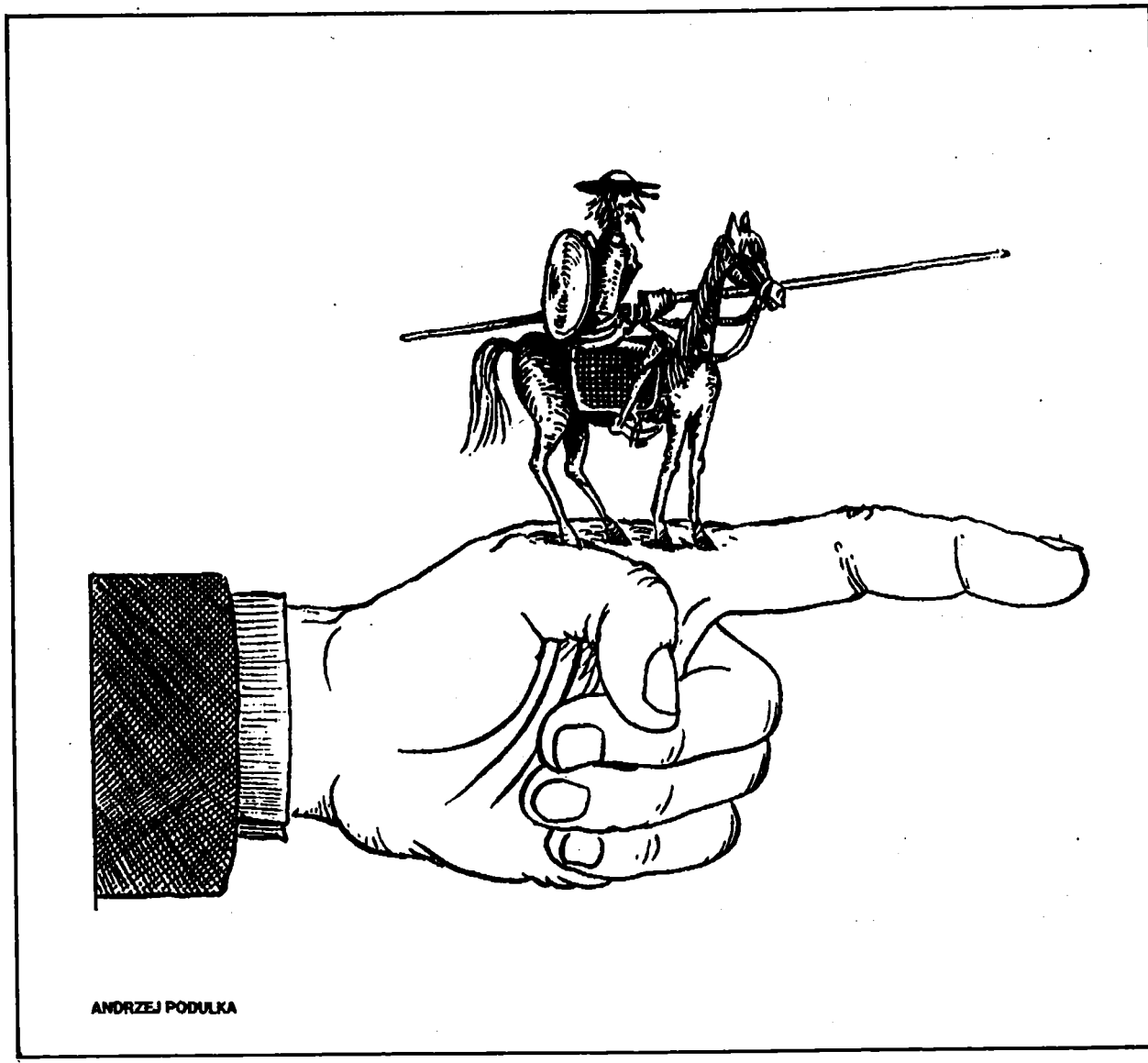
[3] LISTWAN T.: *Potrzeby i satysfakcje polskich kierowników*, „Organizacja i Kierownictwo" 1992, nr 3.

[4] LISTWAN T.: *Zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna Wrocław, 1989.

[5] LUDWICZYŃSKI A.: *Dokształcanie i doskonalenie kadr kierowniczych w Polsce* (Raport z badań). Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1992.

[6] Zarządzanie i doskonalenie kierowników w Polsce (z raportu ekspertów ONZ), „Doskonalenie Kadr Kierowniczych" 1990, nr 1.

Autor – prof. dr hab., kierownik Katedry Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu



ANDRZEJ PODULKA

Krystyna Kowalska

Źródła informacji w badaniach rynku zaopatrzeniowego

W celu stworzenia realistycznego obrazu sytuacji i tendencji rozwojowych na rynku zaopatrzeniowym musimy zdobyć wiele informacji. Informacje te są różnorodne i stanowią swoistą mozaikę rodzajową wielu istotnych wskazówek dla badającego rynek zaopatrzeniowy. Są one aktualnymi informacjami o rynku i zależnościach między podażą i popytem. Informacje te mogą pochodzić z wielu źródeł, np. z ogólnourzędowych statystyk, instytucji zagranicznych, ze źródeł regionalnych.

W badaniach rynku zbytu zwykle wyróżnia się podział informacji na informacje zebrane w badaniach pierwotnych i wtórnych (bezpośrednie i pośrednie zbieranie informacji [1]. Do źródeł pierwotnych kupujący zalicza przede wszystkim informacje na pytania pisemne lub telefoniczne skierowane do producenta lub zwiedzanie targów, podróże służbowe w celach zakupu, odwiedzanie producentów-dostawców.

Do źródeł wtórnych zalicza się wiadomości uzyskane o możliwych dostawcach i ich produktach z czasopism fachowych, roczników i biuletynów statystycznych, branżowych lub regionalnych, katalogów.

Badania pierwotne to duża część badań z rynku zbytu (*field research*), a badania wtórne zamykają się prawie w badaniach zza biurka (*desk research*).

Mając różnorodne źródła informacji, wyróżniamy następujące materiały źródłowe:

- targi i wystawy,
- kontakty ze sprzedającymi,
- publikacje dostawców (prospekty, katalogi, cenniki, biuletyny o wynikach przedsiębiorstwa),
- informacje ze specjalnych źródeł (wiadomości giełdowe, z czasopism fachowych, gazet codziennych, ksiąg adresowych, oficjalne statystyki, informacje z instytutów badań koniunktur),
- odwiedzanie dostawców i zwiedzanie ich przedsiębiorstw,
- wymiana doświadczeń z fachowcami z innych przedsiębiporstw,
- dostawy próbne,
- zgłoszenia ofert dostawców,
- zasięganie informacji w bankach, w związkach gospodarczych, izbach handlowych i przemysłowych, ambasadach, konsulatach oraz otrzymywanie informacji od tych instytucji,
- współpraca z Instytutem Badania Rynku.

Wybór konkretnego źródła informacji zależy od rodzaju zamawianych dóbr, obiektu badania rynku zaopatrzeniowego, tzn., czy informacje będą dotyczyły produktu, dostawcy, ceny, struktury lub dynamiki rynku krajowego albo zagranicznego, a przede wszystkim od jakości pojedynczych informacji.

Przy badaniu poszczególnych informacji powinny być brane pod uwagę następujące okoliczności:

- duże znaczenie mają te informacje, które są możliwie obiektywne i godne zaufania. Osoba analizująca informacje powinna krytycznie sprawdzić poszczególne informacje pod kątem zdolności ich przewidywania;
- przy wyborze źródła informacji należy brać pod uwagę fakt, że koszty przygotowania informacji powinny być niższe niż rezultaty ich wykorzystania. Należy unikać nadmiaru informacji, a te, które są gromadzone, powinny być ścisłe.

Wady i zalety poszczególnych źródeł informacji

Każde z możliwych źródeł informacji ma określone wady i zalety. Uzyskiwanie informacji drogą badań pierwotnych ma największe znaczenie dla kupującego, chociaż łączą się zazwyczaj z wyższymi kosztami [2]. W czasie targów kupujący może poznać wystawiany wyrób, surowiec lub materiał, poznać jego funkcje i zakres zastosowania. Można także bezpośrednio porównać wyroby innych oferentów. Istnieje również możliwość nawiązania długotrwałych kontaktów z producentem-wystawcą. Na targach poprzez wystawiane wyroby poznaje się nowości techniczne, udoskonalenia wyrobów lub ich substytuty. Wadą targów i wystaw jest to, że są one imprezą krótkotrwałą, okazjonalną, na której wystawca bardzo dba o swój image i chce przedstawić swój najkorzystniejszy obraz. Na targach lub wystawach nie wszyscy producenci wystawiają swe wyroby. Krąg producentów określonego wyrobu jest więc ograniczony.

W ostatnich latach nabiera znaczenia odwiedzanie dostawców i zwiedzanie ich przedsiębiorstw. Jest to ważne bezpośrednie źródło informacji dla analizy dostawców i ich wyrobów. Podczas zwiedzania firmy, kupujący zwraca uwagę na osiągnięcia ilościowe i jakościowe dostawców. Przede wszystkim istnieje możliwość zapoznania się z parkiem maszynowym, procesem produkcji, sposobem kontroli, magazynami, środkami transportu. W czasie rozmowy można zorientować się co do przyszłych planów rozwojowych firmy, polityki personalnej, poznać strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa. W wyniku zwiedzania dostawców można poznać siłę rynkową potencjalnych dostawców, oraz istnieje możliwość współpracy między dostawcą a odbiorcą.

Jednym z istotnych rodzajów informacji są pytania dostawców – ustne, pisemne lub telefoniczne – czy odbiorca reflektuje na ich oferowany wyrób oraz bezpośredni kontakt ze sprzedającym wyrób. Przy tym źródle informacji ważne są informacje o produkcie, a zwłaszcza rzetelność przedstawianych informacji. Rozmowy powinny być konkretne, a obraz przedsiębiorstwa-dostawcy powinien być przedstawiony w świetle

realnym, a nie jako życzenia sprzedającego.

Pośrednie zbieranie informacji, wynikające z badań wtórnych, nie wymaga osobistego zaangażowania kupującego i być może jest związane z niższymi kosztami [3]. Badania wtórne stanowią jednak doskonałe źródło uzupełniające do badań pierwotnych, a niekiedy są tylko jedynym źródłem informacji. Do źródeł wtórnych należą wszelkiego rodzaju informacje publikowane w różnego rodzaju opracowaniach pisemnych, wydawanych przez dostawców, instytucje rządowe, regionalne lub czasopisma. Do publikacji wydawanych przez dostawców należą katalogi, cenniki, prospekty, informacje o wynikach przedsiębiorstwa lub jakiekolwiek materiały reklamowe. W publikacjach tego rodzaju najczęściej znajdują się wiadomości o programie produkcji, obrotach przedsiębiorstwa, o wynikach finansowych przedsiębiorstwa. Może być również zamieszczony bilans i rachunek wyników, a także dane techniczne wyrobu, specyfika procesu technologicznego, liczba zatrudnionych, czy plany rozwojowe. Uwzględniając to źródło informacji w badaniach rynku zaopatrzeniowego należy mieć na uwadze fakt, że dostawca w owym katalogu dba o to, aby w jak najlepszym świetle przedstawić firmę, nie zawsze podając pełne informacje o swym przedsiębiorstwie.

W czasopismach fachowych lub gazetach codziennych podaje się aktualne informacje o sytuacji rynkowej, o nowych produktach, nowościach technicznych, osiągnięciach określonego przedsiębiorstwa. Jednak to źródło informacji ma wagę dla kupującego, jeżeli jest wykorzystywane regularnie i może być traktowane jako dadatkowe źródło informacji o dostawcach.

Bardzo cennymi wiadomościami o produkcie, dostawcach i sytuacji na rynku zaopatrzeniowym są wiadomości z giełdy, banków, izb przemysłowych i handlowych oraz instytutów badania rynku. Informacje te najczęściej orientują o ogólnym położeniu i rozwoju branży. Informacje z tych źródeł powinny być na bieżąco śledzone i analizowane, gdyż są najbardziej wiarygodne i rzetelne.

Z reguły w praktyce powinny być stosowane kombinacje źródeł informacji. Przykład – informacje dotyczące produktu najczęściej uzyskiwane są na targach i wystawach oraz z czasopism gospodarczych, fachowych oraz z gazet codziennych, a informacje dotyczące struktury i dynamiki wyrobu najczęściej są uzyskiwane ze statystyk związkowych, prasy fachowej i gazet codziennych, monografii branżowych.

Metody analizy informacji z różnych źródeł

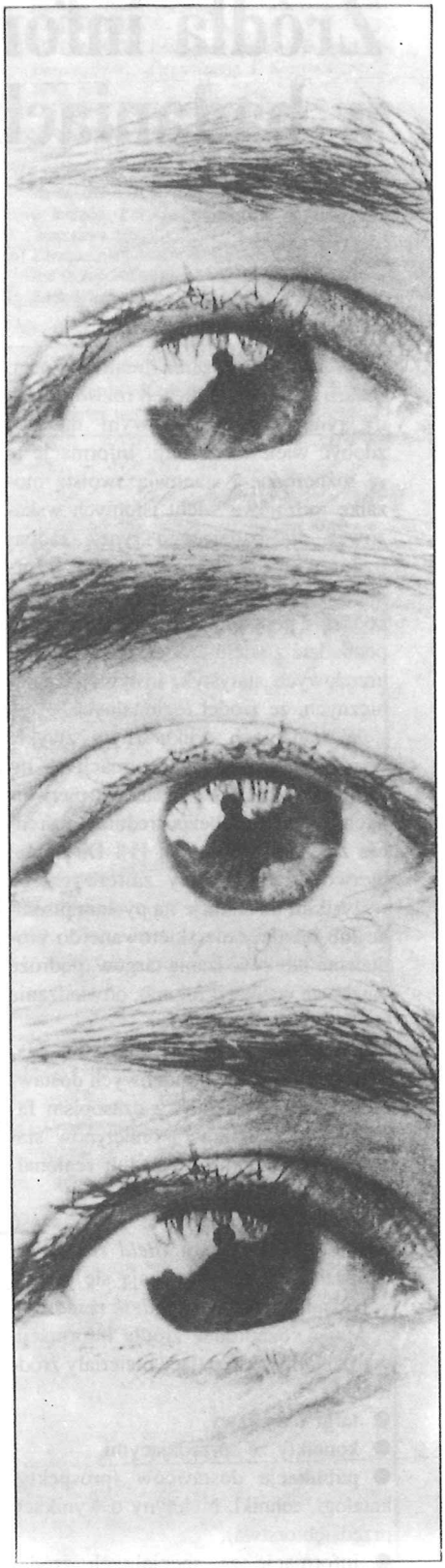
Ważne jest, aby uzyskiwane informacje z różnych źródeł były analizowane. Analiza danych może być prowadzona metodami klasycznej analizy ekonomicznej lub statystyczno-matematycznymi [4]. Metodą klasycznej analizy ekonomicznej może być liczenie udziału zakupów w rynku jako relacji między wielkością właściwego zakupu a ogólną wielkością zakupu na rynku. Ogólna wielkość zakupów jest to najczęściej obrót sprzedaży branży. Metody statystyczno-matematyczne są najczęściej stosowane do badania związków korelacyjnych między różnymi zmiennymi, występującymi na rynku zaopatrzeniowym, np. korelacja między produkcją a podażą lub badanie elastyczności cen. Przeanalizowane materiały źródłowe mogą być przedstawione w formie tabelarycznej lub graficznej (diagramy). Materiały źródłowe powinny być gromadzone w sposób uporządkowany, dostępne w archiwach na kartotekach lub w informatycznym banku danych. Na przykład, kartoteki mogą tworzyć uporządkowany system kartotek według informacji dotyczących: dostawców i ich związków z przedsiębiorstwem, produktu i rynku, cen, branży i ogólnego rozwoju gospodarczego (produkt brutto, rozwój rynku pieniężnego i kapitałowego). Zgromadzone dane powinny być ciągle aktualizowane i dostępne w każdym czasie.

Krystyna Kowalska

Bibliografia

[1] *Podstawy marketingu*, praca zbiorowa pod red. Altkorn J., Instytut Marketingu, Kraków, 1992. s. 93.
[2] ARNOLDS H., HEEGE F., TUSSING W., *Materialwirtschaft und Einkauf. Praxisorientiertes Lehrbuch*, Wiesbaden, Gabler-Verlag, 1990, s.126.
[3] BLOM F., Bechaffungsmarktforschung, Wiesbaden, Gabler-Verlag, 1982, s.195.
[4] BICHLER K., *Beschaffungs- und Lagerwirtschaft*, Praxisorientierte Darstellung mit Aufgaben und Lösungen, Wiesbaden, Gabler-Verlag, 1992, s.53.

Autorka – prof. dr hab. Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach



Fot. Andrzej Szarkowski

Zofia Wilimowska

Analiza ryzyka portfolio dwuskładnikowego

Inwestowanie w papiery wartościowe jest jedną z form zarabiania pieniędzy – „pieniądz robi pieniądz". Jest to dla posiadaczy funduszy niewątpliwie dobry sposób zarabiania, ale i ryzykowny. Inwestowanie całego kapitału w jeden rodzaj papierów wartościowych, lub zakup papierów wartościowych jednego przedsiębiorstwa nie jest lokatą bezpieczną [1]. Posiadanie papierów wartościowych wielu firm (portfolio) znacznie zmniejsza ryzyko [1,4].

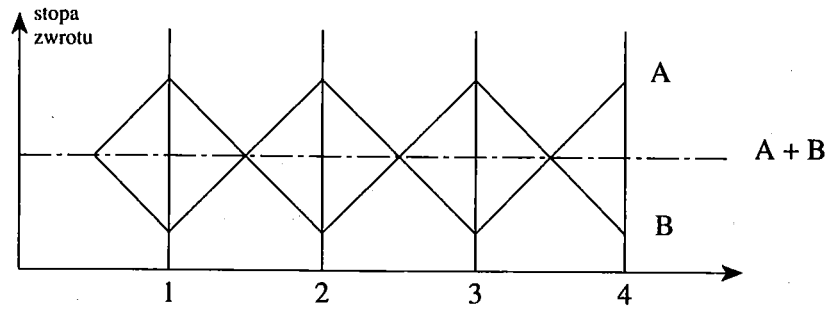
Przed podjęciem decyzji o zakupie określonego portfela akcji należy przeprowadzić analizę papierów znajdujących się na rynku. Na rynkach zachodnich stosowanych jest wiele metod pozwalających szacować ryzyko i określić oczekiwaną stopę zwrotu (*expected rate of return*) z pojedynczych papierów i z portfela [1,2,3,4,6]. Na rynku amerykańskim współcześnie stosuje się metody, które zakładają losowość występowania stóp zwrotu (*rate of return*) z poszczególnych papierów wartościowych [1,6], metody *random-walk* [4].

W procesie analizy istotnym jest badanie zachowania się stopy zwrotu ze zbioru inwestycji (*rate of return of portfolio*) w czasie, a nie tylko zachowanie się stóp zwrotu z poszczególnych inwestycji wchodzących w skład portfela inwestycji. Rozważa się dwa problemy:

- jakiej stopy zwrotu można oczekiwać ze zbioru dokonanych inwestycji (portfolio),
- jakie jest ryzyko związane z portfolio.

Intuicyjnie wydaje się, że najbezpieczniej jest inwestować w takie rodzaje papierów, których zachowanie się w czasie jest przeciwstawne, np. należy inwestować w akcje takich dwu firm A i B, tak, aby w określonej sytuacji gospodarczej, gdy w jednej z nich stopa zwrotu wzrasta, to w drugiej odwrotnie – maleje. Niebezpieczeństwo zmniejszania się stopy zwrotu w jednej firmie jest równoważone wzrostem stopy zwrotu w firmie drugiej (rys. 1).

Rys. 1. Przykładowe wykresy przeciwstawnych zachowań się stopy zwrotu z inwestycji w dwu firmach A i B oraz zwrot z portfela inwestycji (A+B).

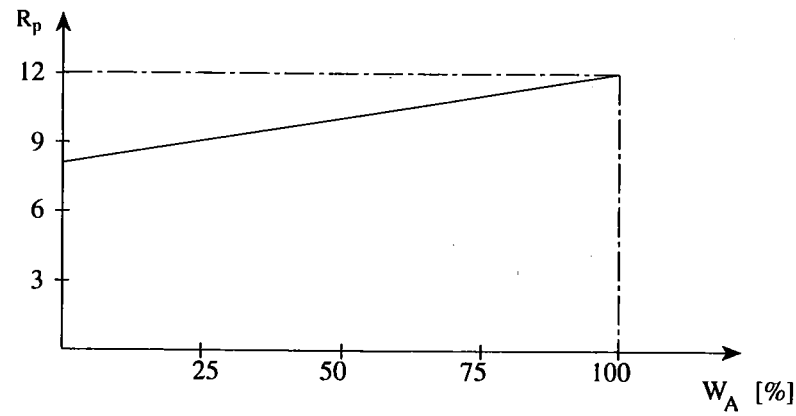


Jak wynika z rys. 1, stopa zwrotu z portfela inwestycji (A+B) jest bardziej stabilna w czasie i, co za tym idzie, jest inwestycją mniej ryzykowną. Efekt ten wynika z wzajemnej korelacji między stopami zwrotu z inwestycji w firmy A i B.

Jeśli dwie inwestycje są ujemnie skorelowane, można uzyskać znaczną redukcję ryzyka portfolio. Jeśli są skorelowane dodatnio, efekt redukcji ryzyka jest niewielki. Dobór odpowiednio dopasowanych papierów wartościowych (typ i liczba) tworzących jeden portfel (portfolio) inwestycji, nazywa się dywersyfikacją.

Potencjalny inwestor powinien więc przeanalizować wiele różnych inwestycji, także ze względu na ich współczynniki korelacji. Po analizie starać się tak dobrać portfel różnych akcji i w takich ilościach, aby otrzymać możliwie minimalne ryzyko portfolio.

Przykładem ujemnie skorelowanych inwestycji są: akcje przedsiębiorstw produkcyjnych i inwestowanie w złoto. W okresie boomu gospodarczego sprzedaż produktów rośnie i wzrasta wartość akcji przedsiębiorstw. W okresie recesji gospodarczej wzrasta wartość złota. Zatem stopy zwrotu z obu tych inwestycji zachowują się przeciwstawnie.



Rys. 2. Oczekiwany zwrot z portfolio (A+B).

Ulokowanie jednej części funduszu w akcjach przedsiębiorstwa, a drugiej w złocie spowoduje, że stopa zwrotu z całości inwestycji (z portfela) będzie mniejsza od tej większej z dwu inwestycji, ale i bardziej stabilna – mniej ryzykowna.

Oczekiwana stopa zwrotu z portfolio

Jeśli dwa lub więcej rodzajów papierów wartościowych tworzy zbiór (portfel, portfolio), który stanowi całość funduszu inwestora, to oczekiwany zwrot portfolio (*expected return of the portfolio*) jest równy średniej ważonej oczekiwanych zwrotów z indywidualnych inwestycji [1,4,6]

$$\bar{R}_p = W_A \times \bar{R}_A + W_A \times \bar{R}_B, \quad (1)$$

gdzie:

$\bar{R}_p$ – oczekiwana stopa zwrotu portfolio,

$\bar{R}_A$, $\bar{R}_B$ – oczekiwane stopy zwrotu z inwestycji A i B,

W_A, W_B – proporcje zainwestowanego kapitału w akcje firm A i B odpowiednio. Oczywiście $W_A + W_B = 1$, co wskazuje, że cały fundusz został zainwestowany.

PRZYKŁAD 1:

Rozważmy portfolio składające się z 2 typów akcji: A i B. Oczekiwana stopa zwrotu portfolio jest 12%, jeśli 100% funduszu jest zainwestoane w akcje A i 0% w akcje B oraz stopa zwrotu portfolio jest 8%, jeśli cały fundusz zainwestowany jest w akcje B. Oczywiście możliwa jest każda inna liniowa ważona kombinacja zwrotu dla A + B pomiędzy 8% i 12%. Załóżmy na przykład, że portfolio zawiera 30% akcji A i 70% akcji B. Wówczas oczekiwany zwrot z portfolio (*expected return of portfolio*) jest obliczany następująco:

$R_p = 0.3 \times 12\% + 0.7 \times 8\% = 9.2\%$.

Rys. 2 przedstawia związek pomiędzy oczekiwanym zwrotem z portfolio A+B oraz proporcją zakupu akcji W_A i W_B ($W_A + W_B = 1$).

Ryzyko portfela (portfolio)

Oczekiwany zwrot z dwu- lub więcej elementowych portfolio liczony jest jako suma ważona oczekiwanych zwrotów z poszczególnych składowych portfolio. Jednakże obliczanie ryzyka portfolio w podobny sposób (suma ważona ryzyk z poszczególnych portfolio) nie jest miarą wystarczająco dobrą. Miara ryzyka portfela akcji (portfolio) zależna jest również od siły powiązań między składowymi portfolio, od wartości współczynnika korelacji między tymi składowymi. Można uzyskać redukcję ryzyka portfolio przez odpowiednią dywersyfikację; przez taki dobór odpowiednich składowych portfolio, by ryzyko portfolio było możliwie najmniejsze. Współczynnik korelacji między stopami zwrotu dwu składników portfolio przyjmuje wartość z przedziału [-1, +1]. Im mniejsza wartość współczynnika korelacji, tym poprzez dywersyfikację można uzyskać większą redukcję ryzyka portfolio.

Ryzyko portfolio dla dwu składników portfolio, mierzone odchyleniem standardowym stopy zwrotu portfolio, oblicza się następująco [1,6]:

$$\sigma_p = \sqrt{W_A^2 \times \sigma_A^2 + W_B^2 \times \sigma_B^2 + 2 \times W_B \times W_B \times \rho_{AB} \times \sigma_A \times \sigma_B}$$

gdzie

W_A – część kapitału zainwestowanego w akcje A,

W_B – część kapitału zainwestowanego w akcje B

$W_A + W_B = 1$

σ_A^2 – wariancja stopy zwrotu z papierów wartościowych A,

σ_B^2 – wariancja stopy zwroty z papierów wartościowych B,

ρ_{AB} – współczynnik korelacji stóp zwrotu z papierów wartościowych A i B.

PRZYKŁAD 2:

Rozważmy portfolio zawierające dwa rodzaje papierów wartościowych A i B, o których wiadomo, że

	A	B
oczekiwana stopa zwrotu $\bar{R}$	0.12	0.08
odchylenie standardowe stopy zwrotu σ	0.09	0.09
proporcje zainwestowania W_A, W_B	0.5	0.5

Zauważmy, że oba rodzaje papierów wartościowych są, według bezwzględnej miary ryzyka, jednakowo ryzykowne. Zakupiony portfel zawie-ra po równo składnika A i składnika B, $W_A = W_B = 0.5$.

Ryzyko dla tego portfela zależy tylko od współczynnika korelacji ρ_{AB}. Niech $\rho_{AB} = 1$ (tzn., że składowe są obsolutnie dodatnio skorelowane), wówczas

$$\sigma_p = \sqrt{0.5^2 \times 0.09^2 + 0.5^2 \times 0.09^2 + 2 \times 0.5 \times 0.5 \times (+1) \times 0.09 \times 0.09} = 0.09$$

Nie otrzymano tu redukcji ryzyka portfolio w porównaniu do poszczególnych składników portfolio: $\sigma_p = \sigma_A = \sigma_B = 0{,}09$. Wynika to oczywiście z faktu, że papiery wartościowe A i B są ze sobą absolutnie dodatnio skorelowane. Jeśli zwrot z papieru wartościowego A rośnie, to tak samo rośnie zwrot z B. Jeśli zwrot z A zmniejsza się, to zwrot z B zmniejsza się z taką samą siłą. W każdym innym przypadku, tzn. gdy $\rho_{AB} \neq 1$, poprzez odpowiednią dywersyfikację otrzymać można redukcję ryzyka.

Dla dwu składników portfolio skorelowanych absolutnie ujemnie, $\rho_{AB} = -1$, następuje całkowita eliminacja ryzyka.

W przykładzie tym, ryzyko portfolio w zależności od wartości współczynnika korelacji kształtuje się następująco:

Wsp. korelacji PAB	ryzyko portfolio σ_p
+1	0.090
+0.5	0.078
+0.1	0.067
0.0	0.064
-0.5	0.045
-1.0	0.000

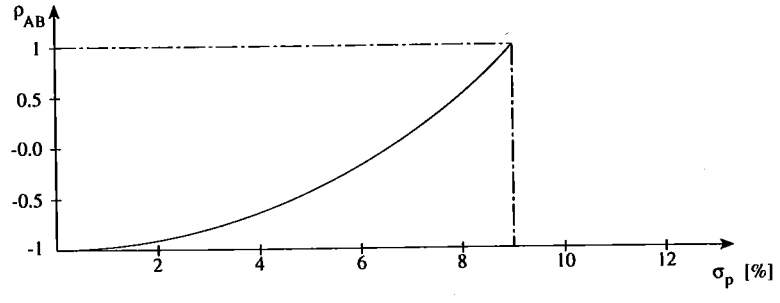
Łatwo zauważyć, że zależność ryzyka portfolio od wartości współczynnika korelacji nie jest liniowa (rys.3).

Dobierając zatem takie składowe portfolio, dla których współczynniki korelacji są małe, można redukować ryzyko portfolio poniżej ryzyka obliczanego jako sumę ważoną ryzyk poszczególnych składowych portfolio.

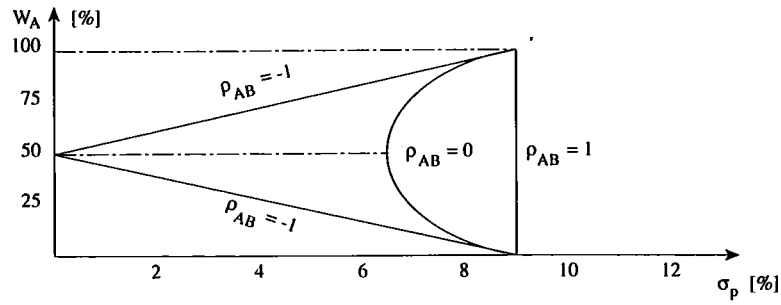
Ryzyko portfolio zależy również od proporcji zainwestowania funduszy w papiery wartościowe A i B.

Zależność między ryzykiem portfolio σ_p oraz proporcją zainwestowania w A lub B przedstawia rys.4.

Rys. 3. Zależność ryzyka portfolio i wsp. korelacji dla dwuelementowego portfolio A+B, gdy $W_A = W_B = 0.5$ oraz $\sigma_A = \sigma_B = 0.09$.



Rys.4. Zależność pomiędzy ryzykiem portfolio σ_p oraz proporcją zainwestowania w A, W_A, $\sigma_A = \sigma_B = 0.09$, $W_A + W_B = 1$.



Jeśli korelacja między A i B jest absolutnie negatywna, ryzyko portfolio jest eliminowane, $\sigma_p = 0$ tylko wtedy, gdy $W_A = W_B = 0.05$, to znaczy, gdy fundusz rozdzielony jest równo między oba składniki portfolio o takim samym ryzyku. Każda inna proporcja spowoduje redukcję ryzyka – ryzyko może przyjmować wartości od 0% do 9% (9% – ryzyko wystąpi wówczas, gdy cały fundusz zainwestowany zostanie w jeden rodzaj papieru wartościowego).

W przypadku korelacji $\rho_{AB} = 0.0$, ryzyko może być redukowane w zależności od proporcji, od wielkości W_A. Najlepszy rezultat uzyska się dla $W_A = W_B = 0.05$, dla którego $\sigma_p = 0.064$.

Dla $\rho_{AB} = 1.0$ nie uzyska się żadnej redukcji ryzyka portfolio.

Przedstawiona procedura analizy zachowania się ryzyka portfolio jest stosowana przede wszystkim w portfolio dwuskładnikowym [1,6]. W rzeczywistości, portfolio może być kombinacją większej liczby składników, wówczas liczba obliczeń gwałtownie wzrasta – np. do szacowania n-elementowego portfolio należy obliczyć $(n^2 - n)/2$ współczynników korelacji. Pojawia się problem znalezienia takiej kombinacji składników, takiego portfolio papierów wartościowych, które minimalizuje ryzyko portfolio przy zadanym poziomie zwrotu, lub maksymalizuje zwrot z portfolio przy zadanym poziomie ryzyka.

Do analizy wieloelementowego portfolio stosuje się inne metody, które analizują zachowanie się stopy zwrotu wzależności od zachowania się rynkowej stopy zwrotu [1,6].

Zofia Wilimowska

Bibliografia

[1] MOYER R. CHARLES, McGUIGAN James R., KRETLOW Wiliam J., *Contemporary Financial Management*, West Publishing Company, USA, 1987.
[2] WAŚNIEWSKI T., MIKLEWICZ Z., *Analiza papierów wartościowych – obligacje*, „Przegląd Organizacji", nr 7/92.
[3] WAŚNIEWSKI T., MIKLEWICZ Z., *Analiza papierów wartościowych – akcje*. „Przegląd Organizacji", nr 8/92.
[4] WAŚNIEWSKI T., MIKLEWICZ Z., *Analiza papierów wartościowych – portfel inwestycji finansowych*, „Przegląd Organizacji", nr 9/92.
[5] WASILEWSKA H. *Ocena i wybór akcji*, „Przegląd Organizacji", nr 10/92.
[6] Materiały Szkoły Biznesu, Wrocław, 1992.

Autorka jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej

Akademia Controllingu ♥

prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie controllingu

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

Controlling to poszukiwanie i znajdowanie drogi do zysku!

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

PRYWATYZACJA PRZEDSIĘBIORSTW
Formy – sposoby realizacji – doświadczenia
Praca zbiorowa pod redakcją Ryszarda Borowieckiego
Wydanie pierwsze
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa
Warszawa – Kraków 1992

[...] Nowe problemy występujące w działalności przedsiębiorstw w warunkach transformacji systemu gospodarczego wywołują zapotrzebowanie na wiedzę o przebudowie stosunków własnościowych oraz o metodach gospodarowania i mechanizmach funkcjonowania przedsiębiorstw rynkowych. Są to zagadnienia stosunkowo słabo opisane w naszej literaturze a jednocześnie niezmiernie aktualne, wymagające studiów i pogłębionych badań, zwłaszcza w kontekście trwającego od ponad dwóch lat procesu prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych i wprowadzania nowych reguł ich funkcjonowania. Prywatyzacja jest bowiem procesem złożonym, wielowymiarowym, długotrwałym i obejmującym wiele rozwiązań o charakterze formalnoprawnym, organizacyjnym i ekonomicznym. Stąd w książce podjęto próbę przedstawienia realizacji programu prywatyzacji przedsiębiorstw w gospodarce Polski nie tylko od strony dociekań teoretyczno-metodologicznych, lecz przede wszystkim od strony praktyki, w oparciu o pierwsze doświadczenia i wyniki badań empirycznych.

W pracy, poza rozważaniami ogólnymi, traktującymi o wariantach możliwych dróg przekształceń organizacyjno-prawnych i własnościowych przedsiębiorstw, w szerokim ujęciu potraktowano problemy metodyczne przebiegu procesu prywatyzacji, szczególną uwagę zwracając na pewną odmienność (specyfikę) tego procesu w różnych obszarach i dziedzinach działalności gospodarczej [...].

Wydaje się, że książka w przedstawionym ujęciu tematycznym może być przydatna zarówno jako pomoc dydaktyczna dla studentów kierunków ekonomicznych, technicznych i studiów podyplomowych oraz dla pracowników naukowo-dydaktycznych, jak też jest potrzebną pozycją literatury fachowej i szkoleniowej dla kadry kierowniczej przedsiębiorstw i działaczy gospodarczych różnych szczebli zarządzania.
(ze wstępu)

WYCENA PRZEDSIĘBIORSTW METODY – PROCEDURY – PRZYKŁADY
Praca zbiorowa pod redakcją Ryszarda Borowieckiego
Wydanie pierwsze
Akademia Ekonomiczna w Krakowie
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa
Warszawa – Kraków 1992

[...] Problemem niezwykłej wagi związanym z prywatyzacją przedsiębiorstw (i z przekształceniami własnościowymi w ogóle), jest wartościowanie przedsiębiorstwa i poszczególnych składników jego majątku. W teorii i praktyce gospodarczej zaleca się oraz wykorzystuje wiele różnych sposobów wartościowania, które najczęściej odnoszą się do wyceny najważniejszego składnika majątku przedsiębiorstwa, jakim są środki trwałe. Nie są natomiast nadal jeszcze dobrze znane i rozpowszechnione metody wyceny przedsiębiorstwa jako całości. Znaczącym w tej dziedzinie dorobkiem teoretyczno-metodycznym, jak i praktycznymi doświadczeniami legitymują się kraje o rozwiniętej gospodarce rynkowej. Celowe jest zatem sięgnięcie do tej wiedzy oraz doświadczeń i poprzez adaptację metod wyceny do warunków gospodarki polskiej wskazanie możliwości ich wykorzystania do ustalania wartości przedsiębiorstw jako całości i poszczególnych składników ich majątku. Realizacji wymienionego celu służy niniejsze opracowanie.

Książka składa się z czterech rozdziałów ściśle ze sobą powiązanych. Dwa pierwsze traktują o istocie wartości przedsiębiorstwa, celach i uwarunkowaniach wyceny, a także zawierają wszechstronny przegląd i bogatą charakterystykę proponowanych w literaturze zagranicznej i krajowej metod wyceny przedsiębiorstw [...].

Oddając do rąk czytelników niniejszą książkę, autorzy mają nadzieję, że zasób wiedzy w niej zawartej, sposób prezentacji treści oraz bogaty zestaw literatury przedmiotu będą przydatne dla studentów różnych kierunków studiów w opano-

Pokwitowanie dla Wpłacającego
Zł .....
słownie .....
.....
wpłacający .....
.....
.....
dokładny adres prenumeratora

Na rachunek:
Redakcja „Przegkądu Organizacji"
00-011 Warszawa
ul. Boduena 4 m. 22

Bank Gdański IV Oddział w Warszawie
R-k nr 300009-19132

datownik ..... podpis przyjm. Opłata zł .....

Odcinek dla Posiadacza r-ku
Zł .....
słownie .....
.....
wpłacający .....
.....
.....
dokładny adres prenumeratora

Na rachunek:
Redakcja „Przegkądu Organizacji"
00-011 Warszawa
ul. Boduena 4 m. 22

Bank Gdański IV Oddział w Warszawie
R-k nr 300009-19132

datownik ..... podpis przyjm. Opłata zł .....

Odcinek dla Banku
Zł .....
słownie .....
.....
wpłacający .....
.....
.....
dokładny adres prenumeratora

Na rachunek:
Redakcja „Przegkądu Organizacji"
00-011 Warszawa
ul. Boduena 4 m. 22

Bank Gdański IV Oddział w Warszawie
R-k nr 300009-19132

datownik ..... podpis przyjm. Opłata zł .....

waniu wiedzy o wartościowaniu przedsiębiorstw i wycenie ich składników majątkowych, ludziom praktyki zaś pozwolić może na łatwiejsze zrozumienie i pogłębienie omawianych problemów. Książka może także stanowić pożyteczną pozycję literatury fachowej i szkoleniowej dla specjalistów i ekspertów ośrodków doradczych i firm konsultingowych. (ze wstępu)

Andrzej Sznajder
STRATEGIE MARKETINGOWE NA RYNKU MIĘDZYNARODOWYM
Wydawnictwo Naukowe PWN,
ss.157.

Każda nowa książka w polskiej literaturze naukowej, która zajmuje się problematyką międzynarodowych form marketingu wydaje się potrzebna i może liczyć na zainteresowanie. Procesy polityczne ostatnich lat spowodowały rewolucyjne zmiany w otoczeniu ekonomicznym. Brak wolnorynkowych doświadczeń i wiedzy o marketingu wpływa na nadmierną ostrożność w podejmowaniu skutecznych decyzji na obcych rynkach. Zagraniczni obserwatorzy często podkreślają, że większość działań podejmowanych jest jedynie intuicyjnie, a to nie zawsze jest skuteczne. Rola marketingu wzrasta zaś równolegle z rozwojem konkurencji. Lukę tę próbuje wypełnić recenzowana praca Andrzeja Sznajdera *Strategie marketingu na rynku międzynarodowym*.

Atrakcyjność teoretyczną zapewnia złożoność, wielopłaszczyznowość pracy. Naczelny temat usystematyzowany jest jednak bardzo przejrzyście. Każdemu kluczowemu problemowi odpowiada rozdział książki. Jest ich osiem. Niemniej do celów recenzji można ją podzielić na trzy bloki tematyczne.

W rozdziałach od 1 do 3 omówione są zagadnienia wskazujące siłę oddziaływania czynników z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego na przedsiębiorstwa. Jako wewnętrzne Autor omawia zasoby rzeczowe, finansowe, kadrowe, jako zewnętrzne - czynniki ekonomiczne, technologiczne, prawne i kulturowe.

Już na podstawie powyższego materiału czytelnik może ustalić pozycję własnego przedsiębiorstwa na rynku. Ocena taka jest zawsze pierwszym elementem do podjęcia właściwej decyzji strategicznej.

W rozdziałach 4-7 praca zawiera praktyczne sugestie podstawowych strategii wejścia na międzynarodowe rynki. W wyborze najoptymalniejszego wariantu działania Autor nakazuje uwzględnić różnorodne elementy, np.:

- stopień koncentracji i rozproszenia geograficznego firmy,
- formy działalności firmy.

Wskazówki dotyczą także strategii działania wobec konkurencji. Jako typowe formy działań Autor wylicza strategie: niskich cen, dyferencjacji, koncentracji, luk rynkowych, imitacji, kooperacji, walki.

Ostatni ósmy rozdział tematem wybiega w przyszłość. Autor analizuje problem wyboru strategii w warunkach jednolitego rynku wewnętrznego EWG. Rozważania te są bardzo dokładne, obejmują poszczególne elementy marketingu, m.in. produktu, ceny, dystrybucji i promocji; w tym zakresie Autor zwraca uwagę na ujednolicenie marek towarowych, nasilenie walki cenowej, rozwój kooperacji. Sugeruje też podjęcie szybkich badań w związku ze zmianami, jakie mogą niebawem nastąpić na rynku EWG. W zależności od oceny własnych szans, osoby kierujące podmiotami gospodarczymi powinny dokonać wyboru właściwych strategii wejścia i ekspansji działań na rynki Europy Zachodniej, stopnia globalizacji działania, czy też strategii konkurowania z innymi przedsiębiorstwami. Pewne braki, np. zbytnia zwięzłość rozważań, w niektórych punktach, brak rozwinięcia pewnych wątków i myśli położyć można na karb przyjętej konwencji przedstawienia możliwie najszerszego wachlarza.

Bogata bibliografia podana w zakończeniu pomocna będzie zapewne tym, którzy zechcą zająć się bliżej problemami jedynie zasygnalizowanymi w recenzowanej pracy.

Jan Olszewski

Prenumerata
„Przeglądu Organizacji"
Okres: .....
Liczba egz.: .....
Zamawiający:
nazwisko i imię .....
.....
stanowisko .....
REGON

Informacja o cenach prenumeraty na 1993 r.:
- I kwartał – 75 000 zł
- I półrocze – 150 000 zł
- całoroczna – 300 000 zł

Zlecenie za granicę: 100% drożej.
W cenie – koszty wysyłki

Prenumerata
„Przeglądu Organizacji"
Okres: .....
Liczba egz.: .....
Zamawiający:
nazwisko i imię .....
.....
stanowisko .....
REGON

Informacja o cenach prenumeraty na 1993 r.:
- I kwartał – 75 000 zł
- I półrocze – 150 000 zł
- całoroczna – 300 000 zł

Zlecenie za granicę: 100% drożej.
W cenie – koszty wysyłki

Romuald Kolman
INŻYNIERIA JAKOŚCI
PWE, Warszawa 1992

Czym jest inżynieria jakości? Jakie są możliwości zastosowania inżynierii jakości? Na te i wiele innych pytań odpowiada autor książki, profesor Politechniki Gdańskiej dr hab. inż. Romuald Kolman.

Książka stanowi oryginalne podejście metodyczne do przedmiotu poprawy i utrzymywania odpowiedniego poziomu jakości, a więc do tych zagadnień, którymi zajmuje się inżynieria jakości. Polecana Państwu książka jest unikatową pozycją w specjalistycznej literaturze, jaką jest kwalitologia – nauka o jakości.

W książce zaprezentowane są nowoczesne metody analityczne, których stosowanie jest niezbędne w restrukturyzacji systemu zarządzania, zdobywaniu możliwości eksportowych oraz w rozwiązywaniu problemów jakości. To, co składa się na treść książki, jest wynikiem wieloletnich dociekań i prac badawczych prowadzonych pod kierunkiem autora w Instytucie Technologii Budowy Maszyn Politechniki Gdańskiej i stanowi uwieńczenie 40 lat pracy zawodowej autora, jako nauczyciela akademickiego i badacza w dziedzinie mechaniki.

Nowoczesne podejście do jakości autor przedstawia w ujęciu naukowym, koncentrując się na opisaniu metod inżynierii jakości oraz ich zastosowaniu w przygotowaniu produkcji, procesach wytwarzania oraz w sferze użytkowania.

W pracy autor podkreśla, że jakość jest problemem społeczno-gospodarczym i zauważa, że jakość – jako zjawisko powszechne – może być utajona i jawna, a może być rozpatrywana w aspekcie filozoficznym i utylitarnym.

Definiując inżynierię jakości autor stwierdza, że jest to praktyczna dyscyplina stanowiąca dział kwalitologii stosowanej, wykorzystywana do czynnego kształtowania w systemach gospodarczych najkorzystniejszej jakości ekonomicznie uzasadnionej, z zastosowaniem własnych elementów metodologicznych konkretyzowania informacji o jakości. W dalszej części autor określa zadania inżynierii jakości oraz wskazuje kierunki, w jakich powinny być rozwijane metody inżynierii jakości. Szeroki opis tych metod pozwala czytelnikowi na właściwy ich dobór, w celu doskonalenia operatywnych działań projakościowych. Ułatwia to tablica zawierająca przegląd metod i technik inżynierii jakości i pokazująca w sposób syntetyczny istotę i zastosowanie każdej z metod. Zawarte w tablicy najistotniejsze elementy metodologiczne inżynierii jakości zestawiono na schemacie tworzenia i utrzymywania jakości wyrobu metodami inżynierii jakości. W konwencjanalnie uznanych trzech sferach istnienia wyrobu zlokalizowano trzy grupy działaniowe – projektowanie, kształtowanie i egzekwowanie jakości i rozdzielono je kanałami i liniami sieci informacyjnej.

Szczegółowe opisy zarówno działań, jak i informacji w poszczególnych sferach istnienia wyrobu są przedmiotem dalszej części pracy. Wyeksponowane są tu w sposób usystematyzowany czynniki decydujące o jakości oraz elementy informacyjne. Na podkreślenie zasługuje ciekawe przedstawienie oddziaływania struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa na jakość wyrobów.

Końcowa część pracy poświęcona jest wspomaganiu komputerowemu w inżynierii jakości, ze zwróceniem szczególnej uwagi na możliwie szerokie stosowanie automatyzacji działań kontrolnych oraz wspomaganie analiz jakości.

Recenzowana książka stanowi poważny wkład w rozwój nauk o jakości i jest ogromnie użyteczna. Mimo że nie opisuje zastosowania metod statystycznych w doskonaleniu jakości (co może być przedmiotem odrębnej pracy), zawiera wiele innych metod analitycznych, które czytelnik może wykorzystać do realizowania zadań, licząc na w pełni uzasadniony sukces.

Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas

Szukamy młodych researcherów i tłumaczy

Redakcja „Przeglądu Organizacji" nawiąże współpracę ze studentami

- **wydziałów (kierunków) organizacji i zarządzania,**
- **anglistyki, germanistyki i romanistyki.**

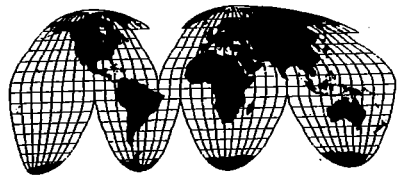
Zgłoszenia zawierające:

- **adres (dom, akademik), telefon (może być kontaktowy),**
- **(ewentualnie) list polecający promotora, opiekuna naukowego**

prosimy nadsyłać do redakcji:

„Przegląd Organizacji"
ul. Boduena 4 m. 22
00-011 Warszawa
tel. 27-15-10

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„L'expansion"

Z historii ekonomii...

PO PIERWSZEJ WOJNIE ŚWIATOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA FRANCUSKIE STWORZYŁY „IMPERIUM PRZEMYSŁOWE" SIĘGAJĄCE OD POLSKI PO MORZE CZARNE.

Bernard Michel: *Quand l'Europe centrale était Française,* L'expansion, 10 XI – 2 XII 1992.

Wbrew powszechnie panującej opinii, Europa Środkowo-Wschodnia nie była od samego początku rewolucji przemysłowej strefą wpływów kapitału niemieckiego. Austro-Węgry, dla których niewygodna była zbyt duża niezależność gospodarcza ich niemieckiego alianta, ograniczały jego inwestycje na swoim terenie. A przewaga handlowa Niemiec nie wynikała wcale z napływu kapitału, lecz z dużej liczby bardzo aktywnych gospodarczo osadników niemieckich na terenie całej Europy Wschodniej oraz popularności wśród nich hasła: „Kupuj wyroby niemieckie".

W latach 1919-1920 wszystkie państwa powstałe w wyniku rozpadu Austro-Węgier przeżywały poważne trudności gospodarcze:

- nie było międzynarodowych umów ułatwiających handel pomiędzy tymi państwami, a nie do końca ustalone granice, obszary plebiscytowe, lokalne wojny i konflikty utrudniały stabilizację;
- nowe granice rozbiły wielkie firmy;
- wielu producentów straciło swoje tradycyjne rynki zbytu;
- po zakończeniu wojny w większości przedsiębiorstw dawał się odczuć brak własnych środków finansowych, a kredyt był trudno dostępny z powodu słabości narodowych systemów bankowych, będących dopiero w zalążku.

W efekcie wiele firm znalazło się na progu bankructwa i wystawiano je masowo na sprzedaż. Z pomocą gospodarkom nowo powstałych państw przyszła zwycięska w wojnie Francja wraz ze swym kapitałem: francuscy bankierzy, inżynierowie, przemysłowcy „wykupywali" Europę Środkowo-Wschodnią.

W dwudziestoleciu międzywojennym Francja była pierwszym inwestorem w Polsce i Rumunii, a drugim (po Anglii) w Czechosłowacji. Länderbank, założony w 1882 r. w Wiedniu przez Francuza Paula Bontoux, sprzedany potem Austriakom, stał się Bankiem Krajów Europy Centralnej i korzystał, na mocy specjalnej ustawy wydanej przez austriacki parlament, z uprzywilejowanej pozycji banku eksterytorialnego.

W 1919 r. Schneider objął kontrolę nad przedsiębiorstwem Škoda w Czechosłowacji. Był to jeden z wielkich koncernów zbrojeniowych sprzed 1914 r. i wraz z przejęciem go Schneider opanował prawie cały rynek w tej części Europy. Škoda to również przemysł samochodowy, lotniczy, maszynowy. Schneider zarządzał ponadto dużymi zakładami: górniczym i metalurgicznym.

Gospodarcza „ekspansja" francuska objęła także terytorium Bałkanów, a na nich założony w 1904 r. kompleks wydobycia rud miedzi (kopalnie w Borze), który na nowo zdobył rynek po 1918 r. Natomiast w Rumunii niemiecki i austriacki monopol w dziedzinie wydobycia ropy naftowej zastąpiony został przez kapitał francuski; to właśnie tutaj (obok Iraku) powstały zalążki francuskiego przemysłu naftowego.

W Polsce inwestycje miały charakter bardziej polityczny niż ekonomiczny. Nie zawsze dawało to pozytywne rezultaty I tak np. kapitał francuski wziął w zarząo zajmujący się wydobyciem węgla i rud żelaza Skarboferm, należący do Skarbu Państwa. Francuzom przyznano znaczne udogodnienia (np. w postaci zmniejszenia wysokości podatków), ale sprawa zakończyła się niepowodzeniem ze względu na ciągłe konflikty z rządem polskim.

Ten przypływ francuskich kapitałów do Europy Środkowo-Wschodniej ustał wraz z kryzysem lat 30. Ponadto rozwój nazizmu w Niemczech i zbliżająca się wojna przerwały dobrą passę przemysłu francuskiego. Škoda została w grudniu 1938 r. sprzedana dwóm przedsiębiorstwom czeskim, a następnie skonfiskowana przez Niemców w 1939 r. Ci ostatni nakazali rządowi Vichy sprzedaż fabryk w Borze oraz przedsiębiorstwa górniczego i metalurgicznego w Czechosłowacji. Po 1945 r., poddane dominacji sowieckiej, kraje Europy Środkowo-Wschodniej zerwały więzy gospodarcze z Zachodem.

Kiedy uwolniły się one spod „opieki" komunistycznej w latach 1989-1990, przed przedsiębiorstwami francuskimi otworzyła się szansa odtworzenia „imperium" z okresu 20-lecia międzywojennego. Dawni partnerzy bardziej niż kiedykolwiek potrzebowali kapitału i technologii. A w przeciwieństwie do okresu 1919-1920, przedsiębiorstwa francuskie pozostały bierne. Szczególnie wyraźny jest przykład Czechosłowacji: w połowie 1992 r. Niemcy reprezentowały w tym kraju 52% kapitału zagranicznego, zaś Francja – poniżej 12%. Kiedy w 1990 r. Škoda szukała partnera, w związku ze źle przygotowaną ofertą Renaulta, konkurs wygrał Volkswagen.

Co jest powodem tej porażki? Niewątpliwie brak zdecydowania, ale także nieznajomość tutejszej rzeczywistości i mentalności oraz obawa przed inwestowaniem poza EWG. Niemcy potrafiły przez ostatnie 30 lat zorganizować kontakty pomiędzy przemysłowcami i specjalistami z tego regionu. Natomiast firmy francuskie wolały dokonywać inwestycji za pośrednictwem swych filii i wspólników niemieckich.

W całym świecie językami interesów są angielski lub niemiecki. Czasy, kiedy Europa Środkowo-Wschodnia pozostawała pod wpływem Francji i mówiła po francusku należą, niestety, do przeszłości.

oprac. Katarzyna Mikunda

Podobnie sytuacja przedstawia się w Polsce – jako inwestor Francja znajduje się w tej chwili na V miejscu: po Włoszech, Stanach Zjednoczonych, Szwecji i Holandii. Udział kapitału francuskiego w inwestycjach zagranicznych w Polsce wynosi 5-6% ogólnej sumy. Wskaźnik ten ulega zmianie wraz z każdym podpisanym – zarówno przez firmy francuskie, jak i przez ich konkurentów z innych państw – kontraktem. Ogółem francusko-polskich firm joint-ventures jest około 300. Najbardziej znane to: *Thomson-Polkolor* i *Thomson Audio Video, Pullman, L'Expansion.*

Stosunkowo niewielkie zaangażowanie kapitału francuskiego tłumaczy się przede wszystkim niepewnością polskiego rynku. O ile Niemcy inwestują długoterminowo i liczą na korzyści za kilka czy kilkanaście lat, Francuzi nastawieni są raczej na szybki zysk, a nie na perspektywiczny rozwój stosunków gospodarczych. Stanowisko takie dziwi tym bardziej, że wg danych EWG aż 18,5% potencjału gospodarczego Wspólnoty przypada na Francję (Niemcy – 26,4%, Włochy – 18%, Holandia – 4,4%)

(KM)

„Personalführung"

Kobiety kierują inaczej

Katrin Maier, Claudia Harss: *Frauen Führen anders*, „Personalführung" 1992 r., nr 6, RFN

Klasyczny podział ról społecznych według kryterium płci, w którym kobieta poświęca się wyłącznie życiu rodzinnemu (zasada: dzieci, dom, kościół), a mężczyzna życiu zawodowemu, zaczyna się w Niemczech wyraźnie zmieniać. Coraz więcej jest wykształconych kobiet, które zajmują lub chcą zajmować stanowiska kierownicze w firmach. Stanowiska te do niedawna w myśl niepisanej reguły były wyłącznie „zastrzeżone" dla mężczyzn.

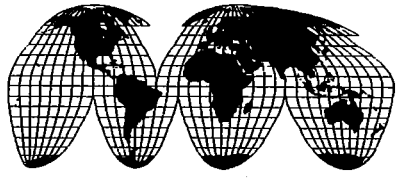
Kobiety także coraz mniej czasu przeznaczają na sprawy domowe, często skracają okres przerwy w pracy po urodzeniu dziecka, natomiast mężczyźni bardziej angażują się w życie rodzinne, a ich zachowania w pracy zmierzają w kierunku *soft – management*. Eksperci ds. personalnych (kobiety i mężczyźni) dużych firm różnych branż oceniają pozytywnie kompetencje kierownicze kobiet. Jednakże pogląd ten jest zróżnicowany, w zależności od wieku ekspertów – im młodsi (30-39 lat), tym wyższa ocena umiejętności kierowniczych kobiet. Wynika to zapewne z faktu, iż ludzie młodzi szybciej akceptują wszelkie zmiany, w przeciwieństwie do starszych osób, które są zwolennikami tradycyjnych rozwiązań.

W praktyce obserwuje się także istotne różnice w kierowaniu zespołami pracowników w zależności od tego, czy kierownik jest kobietą czy mężczyzną. Kobieta na stanowisku kierowniczym reprezentuje wyłącznie orientację na współpracowników, natomiast mężczyźni nastawieni są na realizację zadań bądź efektywność. Eksperci ds. personalnych jednomyślnie przypisują kobietom większe zdolności w kierowaniu pracownikami, aniżeli mężczyznom zajmującym równorzędne stanowiska. Kobiety, w opinii ekspertów, mają specyficzny, inny niż mężczyźni, styl kierowania, który charakteryzuje:

- życzliwość i tolerancja w stosunkach międzyludzkich;
- duża otwartość informacyjna, która umożliwia skuteczny przepływ informacji między współpracownikami;
- kształtowanie klimatu sprzyjającego motywacji do pracy (umiejętne dobieranie bodźców);
- delegowanie uprawnień na współpracowników, a zarazem dbanie o ich rozwój;
- duża skuteczność w rozwiązywaniu problemów socjalnych;
- aktywny udział w działalności firmy.

Praktyka wykazuje, iż na skutek udziału kobiet w kierownictwie firm poprawia się zdecydowanie klimat organizacyjny oraz jakość pracy, a nawet dyscyplina pracy. Jednakże firmy, mimo tych pozytywnych rezultatów pracy kobiet na stanowiskach kierowniczych, nie stwarzają korzystnych warunków umożliwiających im zaspokojenie aspiracji zawodowych. Takie rozwiązania, które sprzyjają aktywności zawodowej kobiet, bez uszczerbku dla ich życia rodzinnego, jak np. ruchomy czas pracy – stosowane są tylko w nielicznych firmach, a żłobki lub przedszkola zakładowe nie istnieją i nie są w ogóle planowane. Tym samym problem kariery zawodowej kobiet pozostaje ich własnym, indywidualnym problemem.

oprac. Grażyna Królik



„Management Services"

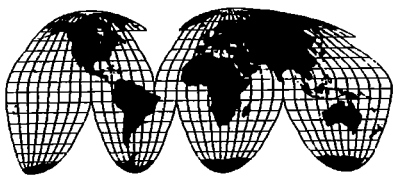
Sposoby zwiększania produktywności

Frank Mueller, John Purcell: *The drive for higher produktivity*, „Management Services", december 1991, vol. 36, No. 12

Kluczem do sukcesu, tzn. zwiększenia produktywności i wydajności jest integracja inicjatyw w zakresie zmian organizacyjnych z całością problematyki działania przedsiębiorstwa oraz uświadomienie sobie, że jednostkowe, oderwane inicjatywy, nawet najlepiej przemyślane i przygotowane, nie przyniosą żadnych efektów.

Badania nad wpływem na produktywność i wydajność nowego kształtu zależności służbowych między pracownikami przeprowadzono w największych europejskich zakładach produkcji silników samochodowych – Rover, Ford, General Motors i Volkswagen w Austrii, Niemczech, Hiszpanii i Wielkiej Brytanii. Proces zmian organizacyjnych w poszczególnych zakładach rozpoczynał się w różny sposób; w zależności od zakładu i kraju pojawiały się różnice priorytetów. Jednakże w cyklu, czy „kole" przemian, można było wyróżnić podobne elementy. To nasunęło pomysł ujęcia głównych, spośród składników całego złożonego zjawiska, przekształceń w pewien schemat, który można by określić jako „koło ulepszeń w zakresie produktywności". Przeprowadzone studia ujawniają wiele nie rozwiązanych dotąd problemów w zakresie polityki kadrowej.

Zanim przystąpi się do szczegółowej analizy procesu zmian, można sformułować trzy wnioski, które trzeba wziąć pod uwagę.



Ogólne prawidłowości

Po pierwsze, nie we wszystkich krajach i przedsiębiorstwach można zaobserwować podobne tendencje w odczuwaniu konieczności zmian. W uzasadnieniu tych dążeń pojawiały się często podobne hasła, np. globalizacja, wzmożona konkurencja (zwłaszcza ze strony Japończyków), gwałtowne tempo zmian. Były również naciski ze strony zarządów firm, przy czym nie dotyczyły one ulepszeń w dziedzinie jakości, czy też obniżenia kosztów wytwarzania, ale upoważnień pracowniczych oraz wdrażania nowych sposobów zarządzania. Przykładem może być program EI w zakładach Forda. Stanowiska zarządów wyrażały się raczej w oczekiwaniach, bądź w formułowaniu wytycznych – kierownictwom zakładów pozostawiano dużą swobodę.

Po drugie, i najważniejsze, kierownicy odpowiedzialni za przeprowadzenie zmian – ci najbardziej aktywni oraz najbardziej sceptyczni w przypadku stosowania „tradycyjnych" metod zarządzania – nie byli specjalistami do spraw polityki kadrowej, lecz kierownikami lub dyrektorami funkcjonalnych komórek zakładu. Zadania działów zajmujących się polityką kadrową były różne; czasem były to jednostki czysto administracyjne, czasem działy te były instrumentem przeprowadzania zmian i oparciem dla inicjatyw organizacyjnych w poszczególnych komórkach zakładów.

Wszystkie zakłady, które były przedmiotem studiów, były w przeszłości organizmami dość scentralizowanymi. Istotnym elementem procesu zmian były decentralizacja oraz swoboda w wypracowaniu własnych rozwiązań i wariantów w odpowiedzi na oczekiwania zarządów oraz warunki istniejące w danym kraju. Zapewniło to kadrom kierowniczym twórczy udział w przekształceniach zakładowych oraz stworzyło im, mimo początkowych wątpliwości, warunki działania. Warto podkreślić, że także inne badania, prowadzone w wielu krajach w ostatnich latach, przyniosły podobne wnioski, tzn. że zmiany zależności organizacyjnych pomiędzy pracownikami oraz tempo ich wprowadzania są dziełem głównie „kierownictwa liniowego" (kierowników komórek funkcjonalnych) oraz dyrekcji zakładów. Przyczyną tego jest tradycyjne widzenie zakładu jako zbioru pewnych „bloków funkcjonalnych". Fundamentalne w procesie zmian jest scalenie kierownictwa oraz elementów składowych struktury funkcjonalnej.

Po trzecie, nie zaobserwowano istotnych różnic na poziomie międzynarodowym. Struktura współpracy tworzyła się na poziomie zakładu, to, co działo się za bramą fabryki nie było istotne dla wewnętrznej organizacji pracy i podziału zadań.

Wzajemne zależności

Dwanaście „szprych" w „kole ulepszeń w zakresie produktywności", to w istocie kierunki działania, które muszą być prowadzone jednocześnie. I nie jest tak bynajmniej dlatego tylko, że takie jednoczesne działania sprzyjają podwyższeniu produktywności i wydajności. Chodzi przede wszystkim o współzależność pomiędzy sektorami koła. Można obrazowo powiedzieć, że – tak jak w kole pojazdu – obciążenie jednej szprychy przenosi się na wszystkie inne, które muszą być odpowiednio wytrzymałe. Koło ulepszeń w zakresie produktywności „przejeżdża" przez wszystkie bloki funkcjonalne w strukturze zarządzania zakładu w celu zidentyfikowania tych jej aspektów, które wymagają uwzględnienia w programie przemian. Trudno wskazać wspólny punkt startu dla realizowanych przez poszczególne firmy programów przemian, ani też stałą kolejność, w jakiej byłyby one realizowane. Siłą tych zrealizowanych z sukcesem programów

było podjęcie działań na wielu polach jednocześnie. Podstawową sprawą była decentralizacja odpowiedzialności kierownictwa i dlatego hasło to umieszczono na szczycie koła; miała ona z kolei cztery poziomy realizacji związane z wypracowaniem bardziej elastycznej, mniej zbiurokratyzowanej struktury organizacyjnej.

Dyrektorów zakładów obarczono większą odpowiedzialnością za realizację zmian oraz osiągany poziom produktywności. Ich zadaniem stało się przeobrażenie podejmowanych w przedsiębiorstwie inicjatyw w dziedzinie produktywności w szczegółowy, dostosowany do warunków zakładu, plan działań.

Stworzone zostały lokalne stanowiska kierownicze związane z całkowitą odpowiedzialnością za wszystkie operacje dotyczące np. „rodziny" silników wraz z odpowiedzialnością za jakość, utrzymanie ruchu, gospodarkę materiałową, a czasem także projektowanie stanowisk produkcyjnych.

Uświadomiono sobie, że zarządzanie procesami o wysokim stopniu złożoności wymaga łączenia zależności organizacyjnych o charakterze funkcjonalnym z hierarchicznymi.

Koniecznym okazało się wyszukiwanie kierowników zespołów zdolnych do podołania zwiększonej odpowiedzialności wraz z takimi obowiązkami, jak przygotowanie zebrań zespołów, koordynowanie rotacji oraz wygaszanie konfliktów międzyludzkich. Z jednym tylko wyjątkiem – obowiązki kierownika zespołu pełnił pracownik wykonujący takie same zadania, jak reszta zespołu. Rola „liniowwego kierownika" stała się w tym układzie dużo trudniejsza. Zmniejszyła się zarówno jego władza, jak i zakres decydowania o przebiegu pracy, a ponadto „zmuszony" został do współpracy z kierownikami zespołów pochodzącymi z wyboru załogi.

Nowa technologia

Szczególne znaczenie mają nowe technologie oraz tempo, w jakim wchodzą one do powszechnego zastosowania. Konsekwencją tego jest konieczność wydłużenia czasu pracy maszyn. Widać to zwłaszcza w dziedzinach wymagających dużych nakładów inwestycyjnych, np. przy produkcji silników. Właśnie tutaj ujawniła się najsilniej potrzeba zdecentralizowanego, wewnątrzzakładowego systemu umów zbiorowych. Zaobserwowano to nawet w Niemczech, gdzie istniały spore tradycje. Szczegóły umów uzgadniano w zakładach, czasem z udziałem związków zawodowych.

Nowe technologie wymusiły potrzebę lepszego harmonizowania poszczególnych operacji.

Nowe technologie powodują zwiększenie wymagań w zakresie kompetencji diagnostycznych, co drastycznie zwiększa zapotrzebowanie na wysoko kwalifikowaną siłę roboczą. Czasem rady prawnicze lub związki zawodowe zgłaszały żądania premiowania zwiększonych kwalifikacji wyższymi płacami, co z reguły nie było możliwe. Występowała również konieczność selekcji pracowników pod względem zdolności do pracy w warunkach elastycznych procedur produkcyjnych. W obu tych przypadkach często dochodziło do tarć.

W Niemczech i Austrii nie było kłopotów z dobraniem zespołów o wysokich lub nawet bardzo wysokich kwalifikacjach. W Hiszpanii pewne trudności związane były z sytuacją prawną. W Wielkiej Brytanii stwierdzono chroniczne trudności w skompletowaniu takiej kadry oraz wady w systemie szkolnictwa zawodowego. Rozwiązaniem okazało się stworzenie nowej kategorii pracowników, których można już nazwać „specjalistami". Przy okazji pojawiła się potrzeba ukucia niejako nowej definicji pojęcia „kwalifikacje". Pracownicy szkoleni do różnych zadań, w żadnym z nich nie byli biegli.

Pojawił się również problem elastycznych procedur produkcyjnych. Elastyczność oraz szeroko pojęta specjalizacja mają sens w warunkach, gdy zadania do wykonania przez pracownika są przygotowane tak, aby w pełni wykorzystać jego specjalne kwalifikacje.

Zagadnienie współpracy i zróżnicowania obowiązków rzutowało na treść programów szkoleniowych. Logiką „fordyzmu" było zredukowanie szkolenia do minimum (niezbędnego do wykonania zadania, przy jednoczesnym maksymalnym uproszczeniu zadań). Zaczęto żądać od pracowników nowych rzeczy, które mogą być potrzebne w przyszłości. Ideę tego ulepszonego i ciągłego szkolenia lub – jak niektórzy wolą – szkolenia zdolności i rozumienia, świetnie ilustrują programy: EDAP – Forda i REAL – Rovera.

W czasie prowadzonych studiów ujawniły się różnice w rozumieniu pojęcia pracy zespołowej, wszędzie uznanej za konieczność. Praca zespołowa zakłada elastyczność i uniwersalność, a także konieczność przemian o charakterze kulturowym. Mając na uwadze definicję przyjętą przez GM/Opel można przyjąć następujące kryteria:

- praca zespołowa jest wspólnym zadaniem; jest skoncentrowana na pewnej przestrzeni, a zespół ma określone terytorium;
- alokacja zadań dokonywana jest w głównej mierze przez zespół;
- zespół dba o rozszerzenie kwalifikacji; ma prawo decyzji w zakresie czasu i środków; ma swego reprezentanta (lidera); ma pewien wpływ na angażowanie nowych ludzi.

W sprawnym zespole ma miejsce regularna rotacja stanowisk. Dzięki rotacji zespołów staje się niejako inteligentną jednostką przetwarzania danych, gdzie działanie jest podejmowane bezpośrednio przez członków, natychmiast, jeśli tylko zajdzie taka potrzeba.

Zmiana podejścia

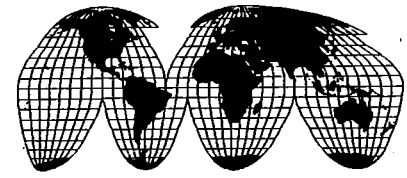
Rozważania na temat pracy zespołowej wskazują na potrzebę zmiany w podejściu do pracy ze strony pracowników – poprzez zwiększoną solidarność i identyfikowanie się z zespołem, a ze strony kadry kierowniczej – poprzez inne pojmowanie swej roli: bardziej jako konsultantów niż decydentów.

Wszystkie ulepszenia w sferze produktywności nie mogą pozostać bez wpływu na system płac. Pod tym względem zaobserwowano najmniejszy postęp i największe zróżnicowanie w podejściu przedsiębiorstw do zagadnienia. W Austrii działa czytelny system wynagrodzeń uwzględniający podstawowe zadania przy obsłudze maszyn, kontrolę jakości oraz zadania związane z utrzymaniem ruchu. Płace wzrastały tam odpowiednio do liczby maszyn, jakie pracownik umiał obsługiwać. Gdzie indziej wprowadzono korekty do systemu wynagrodzeń – ze względu na fakt wyłonienia spośród pracowników kategorii „specjalistów".

Nie spotkała się z zainteresowaniem idea premiowania indywidualnej aktywności bądź indywidualnej wydajności, pozostawało to w sprzeczności z ideą pracy zespołowej.

Patrząc na „koło ulepszeń" jako na całość można dostrzec, że zagadnienia przygotowania kadr oraz polityki kadrowej stanowią obecnie integralną część strategii produkcji.

opr. Jarosław Barta



W związku z upływem w 1993 r. kadencji władz Towarzystwa, Zarząd Główny TNOiK postanowił zobowiązać zarządy oddziałów do przygotowania i przeprowadzenia kampanii sprawozdawczo-wyborczej w kołach, delegaturach i oddziałach. Harmonogram przebiegu kampanii sprawozdawczo-wyborczej w Towarzystwie jest następujący:

- w kołach i delegaturach – do 30.04.1993 r.
- w oddziałach – do 30.06.1993 r.
- na szczeblu centralnym – do 30.11.1993 r.

O sposobie przeprowadzenia walnych zebrań w oddziałach zadecydują ich zarządy.

Wyboru delegatów na 45. Zjazd Krajowy TNOiK dokonują walne zebrania oddziałów wg następujących zasad:

- za podstawę wyboru delegatów przyjmuje się stan liczbowy członków zwyczajnych w oddziałach na dzień 31 grudnia 1992 r.,
- ustala się iloczyn wyborczy delegatów na 45. Zjazd Krajowy w stosunku: jeden delegat na każdą rozpoczętą liczbę 100 członków zwyczajnych w oddziale.

Szczegółowe procedury wyborcze ustalą odpowiednio:

- zarządy oddziałów – w odniesieniu do wyboru członków władz kół i delegatur,
- walne zebrania – w odniesieniu do wyboru delegatów na 45. Zjazd Krajowy i wyboru członków władz oddziałów,
- Zjazd Krajowy – w odniesieniu do wyboru władz naczelnych Towarzystwa.

W celu sprawnego przygotowania i przeprowadzenia zjazdu powołuje się następujące zespoły problemowe:

- ds. organizacyjnych zjazdu;
- ds. statutowych;
- ds. edukacji i doradztwa;
- ds. europejskiej konferencji w 1995 r.

Zespoły robocze dokonają przeglądu uchwał walnych zebrań oddziałów, przygotują ich syntetyczne omówienie i propozycje ewentualnych decyzji zjazdowych.

Zarząd Główny stwierdza, iż TNOiK od ostatniego Krajowego Zjazdu przeszedł już poważne zmiany. Na tle zebranych doświadczeń, jak również oceny obecnych i spodziewanych uwarunkowań funkcjonowania Towarzystwa, Zarząd Główny zwraca się z prośbą o uwzględnienie w kampanii sprawozdawczo-wyborczej następujących problemów:

- podniesienie skuteczności odnawiania składu członkowskiego Towarzystwa;
- wybór najbardziej odpowiednich ram organizacyjnych i zasad prowadzenia działalności edukacyjnej i doradczej w oddziale;
- wybór formalnoprawnego rozwiązania dla działalności gospodarczej prowadzonej przez oddział (zgodnie z uchwałą ZG nr 69 z dnia 29.01.1993 r.).

Zarząd Główny uznał, że od znalezienia trafnych odpowiedzi i rozwiązań dla wyżej wymienionych problemów będzie zależało powodzenie Towarzystwa w realizacji jego misji statutowej w najbliższych latach.

■

Biorąc pod uwagę doświadczenia lat ubiegłych i wymogi czasu, opierając się na wnioskach z pracy Zespołu ZG ds. opracowania strategii Towarzystwa (tzw. „TNOiK 2000"), Zarząd Główny przyjął uchwałę nr 69 w sprawie zasad prowadzenia działalności gospodarczej przez TNOiK. Możliwe są wszystkie dopuszczone prawem formy, a w szczególności:

- zakłady usług organizacyjnych, ośrodki postępu organizacyjnego itp., jako organizacyjnie wyodrębniona działalność gospodarcza w ramach jednostek organizacyjnych TNOiK;
- w ramach samodzielnych podmiotów gospodarczych działających w formie spółek.

Spółki prowadzące działalność gospodarczą mogą występować pod firmą TNOiK tylko wówczas, gdy udziały TNOiK w spółce nie są niższe niż 51% całości kapitału zakładowego spółki.

O wyborze formy działalności gospodarczej decyduje Zarząd Oddziału TNOiK; przed podjęciem decyzji i ostatecznym nadaniem kształtu organizacyjnego działalności gospodarczej Zarząd Oddziału zasięga opinii Zespołu ds. działalności gospodarczej, powołanego przez Zarząd Główny.

Majątek TNOiK może być udostępniony podmiotom gospodarczym wyłącznie w formie dzierżawy lub leasingu (bez prawa kupna).

Przysługujące TNOiK-owi uprawnienia właściciela (udziałowca, akcjonariusza itp.) reprezentują pełnomocnicy Zarządu Głównego.

Uprawnienia rady nadzorczej lub innego ciała bezpośredniego nadzoru realizują pełnomocnicy Zarządu Oddziału, którzy co najmniej raz na kwartał zdają sprawozdanie z działalności podmiotu gospodarczego.

Zarządy Oddziałów mogą wnioskować do Zespołu ds. działalności gospodarczej zawarcie umowy o udostępnieniu firmy (franchising), określając szczegółowo, z jakim podmiotem ma być zawarta umowa, w jakim zakresie i na jakich warunkach. Umowa taka musi stanowić, że TNOiK udziela pełnomocnictw do reprezentacji i działania w imieniu TNOiK, ale na własny rachunek podmiotu gospodarczego.

■

Śląski Oddział TNOiK w Katowicach przygotował i wydał publikację pt. *Ustawowy zakres kompetencji i zadań organów administracji rządowej ogólnej i samorządu terytorialnego*. Publikacja rozpoczyna cykl wydawniczy serii poradników przeznaczonych dla urzędników administracji państwowej i samorządowej. Wydawca dokłada starań, aby stan prawny zarejestrowany w wydawnictwach nie odbiegał od kalendarza. Cena jednego egz. 50 000 zł. Zamówienia można wysyłać do wydawcy: Śląski Oddział TNOiK, ul. Ordona 20a, 40-164 Katowice, tel. 581 606 lub 584 313.

■

Zarząd Główny TNOiK w uznaniu zasług działalności merytorycznej i organizacyjnej na rzecz Towarzystwa, nadał następujące Odznaczenia Honorowe TNOiK:

Złote Odznaki Honorowe TNOiK: dr. hab. Januszowi Andrusikiewiczowi, mgr. Bogumiłowi Danielowi Borowieckiemu, Marii Giętce, Teresie Kalenicz, dr. Januszowi Czekajowi, doc. dr. hab. Arakadiuszowi Potockiemu, mgr. Adamowi Wawrzyckiemu (wszyscy z Oddziału w Krakowie),

Srebrne Odznaki Honorowe TNOiK: Józefowi Marksowi (z Oddziału w Warszawie), mgr. Stanisławowi Bisztydze i Marii Wilkoszewskiej (z Oddziału w Krakowie),

Dyplom „Za Zasługi dla TNOiK" Drukarni Kolejowej w Krakowie.