

Miesięcznik profesjonalistów zarządzania

przeгляд

**Organizacja
i Kierownictwo**

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

organizacji 4
91



CZAS NEGOCJACJI

**CZEKAJĄC NA
WŁAŚCICIELA**

List Redaktora

Zafascynowani Wielkim Światem Interesów wkraczającym do Polski, tracimy z oczu jego podstawę: organizację na poziomie elementarnym.

W działach organizacji bardzo często znajdowali schronienie ludzie z różnego rodzaju komitetów, egzektyw, rad... Ich kompetencje pozostawiały wiele do życzenia. Słusznie więc w ostatnich latach dziękowano im za usługi. Towarzyszyła temu zwykle równoczesna likwidacja komórek, w których – obok fachowców – byli zatrudniani. Oznaczało to jednak nie tyle pozbywanie się przerostów administracyjnych, co sformalizowanie braku zapotrzebowania na wszelkie prace dotyczące wewnętrznej organizacji firmy. To wielkie nieporozumienie owocuje dzisiaj totalnym rozbiem służb organizatorskich w przedsiębiorstwach państwowych.

Nieco inaczej jest w firmach prywatnych. Po początkowym lekceważeniu „organizowania elementarnego” („bo cóż to za trudność?”) wzrasta zainteresowanie instytucjonalnym jego uporządkowaniem. Zwłaszcza w firmach dynamicznie się rozwijających, takich, nad którymi właściciele właśnie na skutek ich rozwoju tracą kontrolę. Nie zapominajmy jednak, że rozrastających się firm prywatnych jest w Polsce niewiele: kilkadziesiąt(?), kilkaset(?). Trzon gospodarki nadal stanowią przedsiębiorstwa państwowe, w większości z Wielkim Bałaganem, marzące o Wielkim Świecie.

W tym numerze „Przeglądu” szczególnie polecamy lekturę artykułu Edgara H. Scheina z Massachusetts Institute of Technology „Konsultacja metodyczna w tworzeniu i wdrażaniu strategii” (s. 17). Autor nie tylko odsłania w nim część warsztatu konsultanta, ale także wskazuje na możliwe i pożądane metody współpracy pomiędzy nim a kierownictwem firmy. Przy czym ujęcie problemu jest – jak na polskie warunki – nowatorskie.

Artykuł Mirosława Długosza i Ireneusza Ignaciuka „Czekając na właściciela” (s.3) ma cechy wstępnej analizy zachowań przedsiębiorstw w obliczu prywatyzacji. Nie nastraja optymistycznie. Ale też chyba nikt nie spodziewa się hurra-dobrych wieści z gospodarki. Dobrze byłoby jednak uniknąć tych kosztów przeobrażeń, które są do uniknięcia. Mamy nadzieję, że lektura tego zeszytu „Przeglądu Organizacji” da menedżerom odpowiednie ku temu impulsy.

Marek Dziduszko

The Editor's Letter

Among others the four articles published in this issue of „Przegląd Organizacji” (the professional monthly on management founded in 1926 by The Scientific Society of Organisation and Management) should be especially interesting for the foreign readers. The first – „Waiting for the Owner?” by M. Długosz and I. Ignaciuk (page 3). The analysis of the enterprises strategies during the last few months is given there. The acceleration of privatisation process in Poland is extremely needed. But it is not enough. Companies, transformed into state plc wait for the government industrial policy and for the new tax system.

The „Raport on Management” by A.K. Koźmiński (page 10) was started in the last issue of „Przegląd”. The second part of it is presented here. Let us say once again – without reading this article one can not understand the matters which are going on in management in Poland. Innovation and innovativ activity is the strong point of many market oriented companies. What about this problem in Polish enterprises? See page 13.

All around the world very little attention is given to the interpersonal and group process by which strategy is initially developed and, similarly, little attention is given to the organisational and group processes by which the strategy is implemented. Edgar H. Shein from MIT Sloan School of Management write what should be the role of process consultation and process consultant in the creation and implementation of strategy (page 17).

Development of the new management culture requires many changes in the social layer of management. Methods and techniques here are presented in following articles: „Decision Games and Social Challenges (page 15), „Interpersonal Management” (page 24), „Managing the Team” (page 25).

At your special request the translation of selected articles into major languages can be obtained. The standard fee is 3 US dollars per page of the typescript payable to our account „Redakcja Przegląd Organizacji”, Bank Gdański, IV O/Warszawa, No 300009-19132.

3 ● Czekając na właściciela (Waiting for the Owner) – Mirosław Długosz, Ireneusz Ignaciuk

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

8 ● Zostać zachodnim menedżerem (Becoming the Market Oriented Manager) – Michel Muszyński

10 ● Raport o zarządzaniu, cz. II (Report on Management; Part II) – Andrzej K.Koźmiński

13 ● Działalność innowacyjna przedsiębiorstwa (Enterprise Innovative Activity) – Marian Hopej, Andrzej Saj

15 ● Gry decyzyjne i wyzwania społeczne – z profesor Cathy Stein Greenblat rozmawiają Elżbieta Naumienko i Mirosław Długosz (Decision Games and Social Challenges. An Interview with Cathy Stein Greenblat – by E. Naumienko and M. Długosz)

16 ● Świat gier (The World of Decision Games – the Review of M.Długosz Book „Decision Games in Organisation Research and Improvement”) – Krystyna Roslanowska-Plichcińska

17 ● Konsultacja metodyczna w tworzeniu i wdrażaniu strategii (The Role of Process Consultation in the Creation and Implementation of Strategy) – Edgar H.Schein

20 ● Strategiczne doskonalenie organizacji, cz. II (Strategic Organisation Improvement; Part II) – Wacław Biliński, Jerzy Wojeński

22 ● Controlling, cz. V: System controllingu (Controlling System) – Jacek Goliszewski

24 ● Ład między współdziałającymi ludźmi (Interpersonal Management) – Aleksander J.Matejko

25 ● Problemy kierowania zespołem (Managing the Team) – Andrzej Woźniakowski

27 ● Czy można nauczyć się negocjować? (Learning to Negotiate) – Paweł J.Dąbrowski, Beata Tokaj

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH (The Review of Foreign Periodicals)

28 ● Droga do gospodarki rynkowej cz. II (Droga k swobodnej ekonomike; „Ekonomika i Organizacja Promyślnego Proizwodstwa” X 1990).

29 ● Tworzenie kultury przedsiębiorstwa. (Creating Cultural Change. „Management Services”, XI 1990).

30 ● Organizowanie jako zadanie zarządzania (Zukunftsperspektiven des Organisatorenberufs. Organisieren als Führungsaufgabe. „Zeitschrift Führung + Organisation” V-VI 1990).

32 ● Zarządzanie bez „taryfy ulgowej”. (No Excuses Management. „Harvard Business Review” VII-VIII 1990).

34 ● Badanie wydajności pracy w administracji. (Administrative Productivity Training in Lloyd's of London. „Management Services” X 1990).

35 ● Menedżerowie zrzekają się wolnego czasu (Manager verzichten ihre Freizeit. „VDI * Nachrichten”, VII 1990, nr 30).

Mirosław Długosz, Ireneusz Ignaciuk

Czekając na właściciela

W maju i czerwcu 1990 roku prowadziliśmy zajęcia w ramach cyklu seminariów organizowanych z udziałem przedstawicieli parlamentu, rządu, dotyczących koncepcji przekształceń własnościowych w polskiej gospodarce. W Sejmie trwały prace związane z przygotowaniem ostatecznej wersji ustaw prywatyzacyjnych. Seminaria, o których tu mowa, spełniały podwójną rolę. Dawaly ich uczestnikom możliwość poznania przygotowujących rozwiązań, a przedstawicielom parlamentu i rządu – szansę zapoznania się z opiniami i komentarzami kadry kierowniczej oraz przedstawicieli rad pracowniczych. Ich reakcje i postawy mogliśmy obserwowa  podczas rozgrywanej wtedy gry decyzyjnej prezentujacej zasady i tryb prywatyzacji (1).

Ustawy i co dalej?

Sejm (po zaskakujaco jednomyślnych glosowaniach) przyjal ustawy prywatyzacyjne 13 lipca 1990 r. Nastepnego dnia na pierwszej stronie „Gazety Wyborczej” mozna bylo przeczyta  wybity duzymi literami tytul „Zmiana systemu”. Co zdarzylo się potem? Najkrócej mozna odpowiedziec na to pytanie: „NIC”. Przez nastepne dwa miesiace szukano... odpowiedniego kandydata na stanowisko ministra. Wkrótce jednak problem prywatyzacji powrotil na pierwsze strony gazet. Tym razem jako temat dyskusji przedwyborczej. Choć wiele o prywatyzacji mowiono, w rzeczywistości kontrowersyjne i sprzeczne ze soba poglady odwracaly uwage od istoty problemu. Nawet haslo „przyspieszenia prywatyzacji” – wobec niejasności sformulowań – wplywalo na oslabienie tempa przygotowań i praktycznych dzialań. Zresztą dlaczego coś kupowa , skoro maja to rozdawa ? Zostawmy jednak sprawy wielkiej polityki i przyjrzyjmy się temu, co dzialo się w tym czasie w przedsiebiorstwach.

Strategie przedsiebiorstw

W trakcie seminariów spotkać mozna bylo między innymi nastepujace wypowiedzi dyrektorów.

– Wspaniale, ze wiem, na czym bedzie polegać prywatyzacja. Juz dzis przygotowujemy nasza firme do przekształcenia. Czekamy na ostateczne przepisy...

– Wspaniale, ze wiem, na czym bedzie polegać prywatyzacja. To nie tylko zmiana formy dzialania mojej firmy, ale takze olbrzymia biurokracja. Wiedza o liczbie i zawartosci dokumentów, analiz i ekspertyz, jakie musze przygotowac, bedzie swietnym argumentem w dyskusjach z zaloga. Przekonam ich, ze to musi potwac...

Konsekwencje tego rodzaju postaw mozna odnalezc w zachowaniach i dzialaniach przedsiebiorstw w kilka miesiecy po uchwaleniu ustaw prywatyzacyjnych. Za wczesnie co prawda, aby wyczerpujaco scharakteryzowac przyjmowane przez nie strategie. Tym bardziej, ze w przedsiebiorstwach wystepuja zroznicowane i w rozny stopniu uswiadamiene sobie przez poszczegolne grupy interesy oraz bédace ich konsekwencja zachowania. Obserwacje i analizy dokonane w ciagu kilku miesiecy (a takze dowiadczenia zebraone podczas prowadzenia prac consultingowych zwiazanych z przekształceniami) pozwalaja jednak na sformulowanie kilku wstepnych uwag na ten temat.

Po pierwsze wydaje się, ze cięzar dyskusji o prywatyzacji (jej formach i zakresie) w zdecydowany sposob przeniosl się na teren przedsiebiorstw. Proces ten z pewnością przyspiesza obowiazujace od 1 stycznia 1991 decyzje, dotyczace opodatkowania wzrostu wynagrodzeń. Ci, ktorzy w trakcie dyskusji sejmowych mowili, ze losy prywatyzacji rozstrzygną się w przedsiebiorstwach, nie mylili si . Mowili to jednak (w zdecydowanej wiecejosci) pod-

kreślajac obawy zalóg i inercje hamujaca proces przekształceń, ktorą trzeba bedzie przewyciżyc. Malo kto spodziewal się, ze prywatyzacja zacznie wymykać się spod kontroli centralnych organów administracji. Dzis obserwujemy tylko pierwsze symptomy tego zjawiska, jednak – naszym zdaniem – tendencja ta nasila się.

Centrum bedzie najprawdopodobniej tracic możliwość kontrolowania procesu przekształceń.

Zlozy się na to zarowno liczba zgloszonych wniosków, naciski nieformalne na przyspieszenie prywatyzacji poszczegolnych przedsiebiorstw, zroznicowanie form prywatyzacji etc. (2). Z rozwiązań przyjetych w ustawach beda chcialy skorzystac podmioty, które ich dzialaniu formalnie nie podlegaja (np. przedsiebiorstwa komunalne, zgłaszajace coraz wiecej zapytań spoldzielnie i inne). Te wszystkie szczegolne przypadki ministerstwo pragnie opiniowac, próbuje ingerowac w rozne nowe obszary dzialania. Nadmierna chęć kontrolowania doprowadzi zapewne do ...utraty kontroli. Losy i przebieg prywatyzacji rozstrzygną si  rzeczywiscie na poziomie przedsiebiorstw.

Można wyodrębnic trzy glowne sposoby potraktowania problemu przekształceń własnościowych:

- 1) aktywny – prywatyzacja jest problemem na dzis;
- 2) wyczekujacy – poczekajmy, az nastapi pelne wyjaśnienie sytuacji politycznej w kraju, a zamierzenia rządu (?) dotyczace prywatyzacji stana si  jasniejsze;
- 3) odsuwajacy problemy prywatyzacji w bliżej nieokreślona przyszłość.

Oto najczęsciej wystepujace powody podejscia aktywnego.

■ Zrozumienie, ze dzialanie w warunkach gospodarki rynkowej w formie przedsiebiorstwa państwowego jest praktycznie niemożliwe; dotyczy to





zwłaszcza tych przedsiębiorstw, które znalazły się w warunkach ostrej konkurencji z sektorem prywatnym (np. handel, niektóre firmy usług remontowych, budowlanych, w pewnym zakresie przemysł odzieżowy);

■ Przekonanie, że prywatyzacja pociągnie korzystne zmiany (np. większe poszanowanie majątku firmy, wzrost stopnia jego wykorzystania, wzrost wydajności) związane z pojawieniem się konkretnego właściciela;

■ Postrzeganie prywatyzacji przez dyrekcję jako środka do legitymizacji władzy i przetrwania obecnego kierownictwa;

■ Traktowanie prywatyzacji (zarówno przez dyrekcję jak też często przez załogę) jako dobrego sposobu przejścia na własność majątku firmy na dogodnych warunkach;

■ Postrzeganie prywatyzacji jako możliwości ubiegania się o różnorodne preferencje i ulgi (np. zwolnienie z płacenia dywidendy obligatoryjnej, możliwość wypłat wyższych wynagrodzeń, itp.).

Podejście wyczekujące jest zazwyczaj spowodowane:

■ brakiem dostatecznych informacji o możliwościach prywatyzacji;

■ przyjęciem założenia o konieczności uporządkowania w pierwszej kolejności spraw wewnątrz przedsiębiorstwa;

■ oczekiwaniem na zmianę polityki prywatyzacji związanej ze zmianami politycznymi;

■ obawami przed prywatyzacją i próbą zachowania formy przedsiębiorstwa państwowego.

Warto dodać, że zarówno w trakcie symulacji (w grze decyzyjnej), jak też w warunkach realnych spotykaliśmy strategię „przeczekania” wynikającą z dążenia do odpowiedniego przygotowania relacji ekonomicznych i parametrów przedsiębiorstwa tak, aby przekształcenie było jak najbardziej korzystne. Można tu wyróżnić działania dwójakiego rodzaju.

Pierwsze – to przedsięwzięcia racjonalizujące funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Tego typu kroki podejmowane są w interesie obecnego właściciela, czyli skarbu państwa. Wycena przedsiębiorstwa po podjęciu takich działań jest z reguły wyższa. Ten sposób jest propagowany przez ministerstwo, które glo-

si, że w pierwszej kolejności będą przekształcane firmy najlepsze.

Coraz częściej spotkać można także przygotowania o zupełnie innym charakterze.

Poprzez odpowiednie manipulacje zasobami firmy i relacjami ekonomicznymi można jej wartość obniżyć.

Stosowanie zróżnicowanych sposobów wyceny majątku stanowić może zarówno udogodnienie jak i barierę (3). Wiedzą o tym, jak najlepiej „przygotować się” do przekształcenia w interesie nowego właściciela, coraz częściej dysponują nie tylko wyspecjalizowane firmy consultingowe, ale także dyrekcje i załogi (!) przedsiębiorstw.

Trzeci sposób, a mianowicie odsuwanie przekształceń w bliżej nieokreśloną przyszłość powodowane jest w znacznym stopniu czynnikami już wymienianymi wyżej. Podstawową jednak przyczyną tego typu zachowań jest brak w przedsiębiorstwach wiedzy o istocie i konsekwencjach prywatyzacji. Jest ona niejednokrotnie traktowana jako kolejny manewr rządu, który ma pozbawić przedsiębiorstwo zasobów finansowych. Do grupy przedsiębiorstw zdecydowanie grających na zwłokę zaliczyć można także te, w których występują bardzo wyraźne pierwotne (nie związane z przekształceniami własnościowymi) konflikty pomiędzy załogą, radą pracowniczą czy związkami zawodowymi.

Przyspieszenie procesu prywatyzacji

Obecny rok zaczął się od wymuszonego przyspieszenia procesu prywatyzacji. Zastosowano metodę kija i marchewki. Wprowadzenie specyficznie skonstruowanego podatku od ponadnormatywnego wzrostu wypłat wynagrodzeń miało w intencji rządu zachęcić załogi przedsiębiorstw do wyrażenia poparcia dla przekształceń. Jakie będą tego konsekwencje w rzeczywistości?

Pierwszym skutkiem była ofensywa na ministerstwo. Pod koniec roku 1990 złożono ponad 800 wniosków dotyczących komercjalizacji lub innych form przekształceń przedsiębiorstw państwowych. Następni „interesanci” szybko ustawiają się

w kolejce. Czy ten szturm przyspieszy moment utraty zdolności sterowania przekształceniami?

Nie ten szturm i gwałtowny entuzjazm niepokoją jednak najbardziej. Istotniejsze są inne rodzaje uruchomionej tymi przepisami aktywności. Pod koniec grudnia 1990 r. podjęliśmy próby symulacji (z wykorzystaniem gier decyzyjnych) nowych rozwiązań podatkowych (4). Uczestnicy naszych eksperymentów wpadli na pomysł zakładania przez pracowników spółek (prywatnych!) i w ten sposób przejmowania części majątku firmy państwowej przez przedsiębiorstwa prywatne. Przy tym rozwiązaniu nie trzeba dokonywać tak rygorystycznych wycen jak w przypadku przekształcenia. Nie trzeba spełniać wielu innych warunków. Prawdą jest, że takie przejęcie majątku ma ograniczony zakres (choćby wielkością możliwego do zgromadzenia przez załogę kapitału), ale w podobny sposób powstały spółki „nomenklaturowe” (5).

Czy teraz w roli „nomenklatury” wystąpią załogi?

Innym wybiegiem zastosowanym przez uczestników było tworzenie spółek przez pracowników bez udziału elementów majątku przedsiębiorstwa. Taka spółka (działająca jako firma prywatna – zwolniona od rygorów „popiwku”) może świadczyć na rzecz swej macierzystej firmy...pracę. Czy o to chodziło pomysłodawcom tych rozwiązań? Taki model (a także to, jak rząd może „poprawić” tego typu rozwiązania) „ćwiczyliśmy” już przed laty przy okazji zespołów gospodarczych. Czy i tym razem okaże się, że sprawność w kreowaniu regulacji i rozwiązań stanie się przyczyną kolejnych problemów (6)?

Nie mniej niebezpieczne jest wprowadzenie zasady kształtowania funduszu płac opartego na tzw. formule płacy średniej. „Wzruszający” był fragment debaty sejmowej nad systemem podatkowym, gdy wiceminister finansów (!) bronił tej formuły powodowany troską o...wzrost bezrobocia. Ten wariant systemu podatkowego także już mamy za sobą (7). Jeśli spojrzymy na problem z punktu widzenia przygotowania przedsiębiorstwa do przekształcenia (dbając o interesy skarbu pań-

stwa) czy też możliwości działania przedsiębiorstw skomercjalizowanych, to okaże się, że szanse dokonania istotnych zmian restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwach zostały w znaczący sposób ograniczone.

Wizja potrzebna od zaraz...

Mimo to wiele przedsiębiorstw przygotowuje się do przekształceń. O przyjęciu podejścia aktywnego bądź pasywnego do prywatyzacji decydują wymierne korzyści, jakie prywatyzacja (lub wstępne przekształcenie w jednoosobową spółkę skarbu państwa) przyniesie pracownikom. Dyrekcje przedsiębiorstw organizują więc szkolenia, które te korzyści (rzadziej zagrożenia) mają przedstawiać. Czasami działania takie są skuteczne do tego stopnia, że załogi popierają przekształcenie, ale zaraz po jego dokonaniu ogłaszają pogotowie strajkowe (lub bardziej radykalne formy protestu) domagając się podwyżek płac: prywatnie zawsze u nas było można zarobić więcej.

W przedsiębiorstwach, które podjęły już decyzję o prywatyzacji, przystąpiono do poszukiwania możliwości finansowego wsparcia pracowników. Rozpatruje się różne warianty (mniej lub bardziej możliwe do realizacji). Jednym z najczęściej rozważanych jest wypłacenie zaliczkowo nagród z zysku w formie obligacji rządowych. Rozwiązanie to pozwalało na osiągnięcie kilkunastu korzyści. Po pierwsze wypłaty pozwalają na skonsumowanie zysku i zapłacenie restrykcyjnego podatku od przekroczenia puli nagród z zysku. To pogorszy ocenę przedsiębiorstwa w momencie przekształcenia. Wypłata w formie obligacji rządowych jest także wybierana dlatego, że może być ona dokonana zaliczkowo oraz że forma obligacji zwiększa o 50% wolną od podatku pulę wypłat nagród z zysku. Obligacje państwowe dają również możliwość uzyskania 20% bonifikaty przy zakupie akcji. Innym sposobem dofinansowywania pracowników jest (choć znacznie ograniczone w bieżącym roku) uruchomienie funduszu socjalnego i wypłacenie pracownikom części pieniędzy w formie pożyczek bezzwrotnych lub zasiłków.

Kolejnym działaniem „przygotowującym” przedsiębiorstwo do prywatyzacji jest ograniczanie zysku, aby nie powodował zwiększenia funduszu przedsiębiorstwa, co ma szczególne znaczenie w prywatyzacji likwidacyjnej. Innym sposobem zmniejszenia wartości przedsiębiorstwa może być także ograniczenie współpracy z partnerami zagranicznymi (handlowej, kooperacyjnej, kapitałowej). Powiązania te są „zmarżane” i zostaną w wielu przypadkach podjęte na nowo przez firmy sprywatyzowane.

Zgodne działania dyrekcji i rad pracowniczych przygotowujących przedpole do prywatyzacji dokonują się często kosztem zasobów przedsiębiorstwa, ograniczaniem jego rozwoju oraz ukrywaniem rezerw. W pewnym zakresie będzie to wpływać na recesję gospodarczą.

Skutecznym sposobem uniknięcia wielu tych problemów mogłoby być stworzenie nowych warunków systemowych funkcjonowania gospodarki. Najistotniejszym elementem takiego systemu są – naszym zdaniem – kompleksowe i docelowe rozwiązania podatkowe. Tej szansy nie wykorzystano. Po raz kolejny wprowadzono ustawy przejściowe, cząstkowe, które więcej problemów generują niż rozwiązują. Prywatyzacja, kojarząca się do tej pory z inwestowaniem, a więc odraczaniem konsumpcji, stała się – paradoksalnie – elementem gry o bieżące dochody pracowników.

Zapowiadany od wielu miesięcy podatek od indywidualnych dochodów i podatek od wartości dodanej zmieni bez wątpienia wiele na naszej mapie gospodarczej.

Nieodpowiedzialne (i mało skuteczne) wydaje się namawianie poważnych inwestorów i drobnych ciulaczy do kupowania akcji w warunkach, gdy nie są znane podstawowe elementy przyszłego systemu podatkowego.

Od tego systemu zależy wszak zarówno przyszłość przedsiębiorstw, których stają się oni „właścicielami”, jak też ich osobiste korzyści z tego tytułu. Uważamy też za możliwe skonstruowanie takich rozwiązań podatkowych, które procesowi przekształceń i inwestowania przez obywateli będą wyraźnie sprzyjać. Restrykcyjny „popiwek” można zastą-

pić ulgami podatkowymi w przypadku przeznaczenia środków przez obywateli na zakup akcji lub inwestowanie w tworzenie (rozwoj) własnych firm. Powstawanie niewielkich przedsiębiorstw i zakładów (np. w zaniedbanej sferze usług) to równocześnie sposób na zmniejszenie bezrobocia. To także droga do korzystnych zmian strukturalnych i własnościowych w naszej gospodarce. Okres przejściowy powinien być w większym stopniu nasycony przyszłymi szansami (w tym także bliską liberalną swobodą wyboru) niż restrykcyjnymi ograniczeniami z arsenału narzędzi gospodarki planowej.

Od procesu prywatyzacji nie ma odwrotu. Zdajemy sobie sprawę z tego, że w gospodarce nie ma rozwiązań idealnych. Są tylko rozwiązania dobre z jakiegoś punktu widzenia. Jednak bez względu na zastosowane kryteria długie czekanie na właściciela (i warunki w jakich się to odbywa) wydaje nam się bardzo kosztowne i szkodliwe. Pierwotna w stosunku do „przyspieszenia” musi być jednak perspektywiczna wizja polskiej gospodarki i obowiązujących w niej rozwiązań systemowych.

Czy poznamy ją do czasu, gdy tekst ten dotrze do Czytelników?

Styczeń 1991 r.

Miroslaw Długosz, Ireneusz Ignaciuk

1. Por. M. DŁUGOSZ, E. NAUMIENKO: *Przekształcenia własnościowe*, „Przegląd Organizacji” 7/1990.

2. Por. I. IGNACIUK: *Kierunki przekształceń własnościowych*, „Przegląd Organizacji” 4/1990.

3. *Prywatyzacja. Ile warte jest przedsiębiorstwo, w którym pracujesz* – opracowanie pod redakcją M. DZIDUSZKO, I. IGNACIUKA i M. DŁUGOSZA, „Przegląd Organizacji”/PZG, Warszawa – Łódź 1990.

4. Badania przeprowadzone zostały z wykorzystaniem gry decyzyjnej: Kolejny Etap (wersja 1991) zaprojektowanej przez M. DŁUGOSZA i E. NAUMIENKO.

5. Określenia tego używamy nie w kategoriach wartościujących, ale jako synonimu znanego dobrze mechanizmu powstawania spółek.

6. Por. M. DŁUGOSZ, M. J. RAMUS: *Sprawność przyczyną niepowodzeń*, „Zarządzanie” 12/1986, a także M. DŁUGOSZ, M. J. RAMUS: *Efficiency Leads to Trouble*, „International Studies of Management & Organization”, Spring 1991 (w druku).

7. Por. j.w.

Zbigniew Dworzecki

Rady nadzorcze

Funkcje i zasady

Dr Zbigniew Dworzecki – Katedra Zarządzania w Gospodarce SGPIS.

Rodowodu rad nadzorczych w spółkach akcyjnych w Niemczech można doszukać się w ustawie dotyczącej spółki komandytowej opartej na akcjach i spółki akcyjnej z 1870 roku. Już wówczas wyodrębniono trzy podstawowe organy władzy spółki – zarząd, radę nadzorczą i zgromadzenie wspólników – tak charakterystyczne dla wszystkich późniejszych rozwiązań formalnoprawnych w obszarze niemieckojęzycznym (1). Rozwiązania te były przyjęte również w innych krajach. Można je odnaleźć także w polskim kodeksie handlowym z 1934 roku, którego przepisy dotyczące spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i spółek akcyjnych przeniesiono do kodeksu cywilnego z 1964 r. Obowiązują one do dzisiaj.

Wyróżniając w spółce zarząd i radę nadzorczą stworzono tym samym podwaliny dualnego systemu władzy kierowniczej, dzieląc ją między te organy (2). Podstawowym zadaniem rady nadzorczej jest sprawowanie nadzoru nad funkcjonowaniem organizacji, która jest własnością grupy osób, wspólników lub akcjonariuszy. Przejawia się to w postaci nadzoru nad działaniem kierownictwa lub zarządu. Zadaniem tego ostatniego organu jest kierowanie działalnością całej organizacji.

Dwustopniowy, dualistyczny w samej naturze układ kierowania obowiązuje w spółkach akcyjnych w całej Wspólnocie Europejskiej. Zwłaszcza tak zwana piąta wytyczna kierunkowa Wspólnoty przyjęta przed dwoma laty zaleca zastosowanie rozwiązań RFN w całej zintegrowanej Europie Zachodniej po 1992 roku.

Rada nadzorcza nie jest tworem nowym, ale pod wpływem dyskusji nad uspołecznieniem procesu zarządzania, jego demokratyzacją i efektywnością w zmieniających się warunkach systemu społecznego dokonano w RFN istotnych zmian w regulacjach prawnych. Przyjrzyjmy się najważniejszym z nich.

W ustawodawstwie RFN rady nadzorcze są powoływane w spółkach akcyjnych, komandytowych, z ograniczoną odpowiedzialnością o określonej wielkości, skali działania, zatrudnienia, kapitału założycielskiego. Ich główne funkcje dotyczą sprawowania nadzoru nad działalnością przedsiębiorstwa, oceny celowości podejmowanych działań, powoływania i odwoływania członków zarządu, zgodności funkcjonowania przedsiębiorstwa z regułami prawa. Rada może też mieć funkcje dodatkowe określone w statucie przedsiębiorstwa. Najczęściej należą do nich: wyrażanie opinii i udzielenie zgody na inwestycje przekraczające określony poziom, przyznawanie pożyczek lub przyjmowanie kredytów od pewnej wysokości, zatrudnianie lub zwalnianie pracowników o wysokiej pozycji i prestiżu w przedsiębiorstwie.

Kontrola nad kierownictwem czy zarządem przedsiębiorstwa obejmuje także kwestie doradzania zarządowi. Zarząd bez zgody rady nadzorczej nie może podjąć pewnych, określonych w statucie decyzji, szczególnie ważnych dla spółki.

Funkcje doradcze rady są więc tymi, które utrudniają jednoznaczne oddzielenie nadzoru i kontroli od zarządzania operatywnego, a częściowo również strategicznego. Rada, korzystając ze swych uprawnień, może wykazywać skłonność do ograniczania zarządu, przeistaczania się w jednostopniowy organ sterujący przedsiębiorstwem. W celu efektywnego i skutecznego wykonania zadań nadzorczych i doradczych rada ma do dyspozycji szerokie uprawnienia w zakresie informacji – ich pozyskiwania, wykorzystania, kontroli. Dysponuje też zbiorem sankcji o charakterze formalnym lub nieformalnym.

Z przyznanego jej prawa wyboru zarządu może ona korzystać w różny sposób, preferując na przykład osoby o określonych właściwościach, wiążąc ich ponowny wybór ze spełnieniem pewnych warunków. Nie zawsze odpowiadają one założeniom prawnym.

Jak zauważają niemieccy badacze problemów funkcjonowania rad nadzorczych, stąd bierze się zapewne skłonność niektórych członków zarządu do unikania konfliktów z radą, ich duża kompromisowość, obawy, aby nie popaść w podejrzenie o nieudolność, nienadawanie się czy o brak odpowiednich kwalifikacji (3).

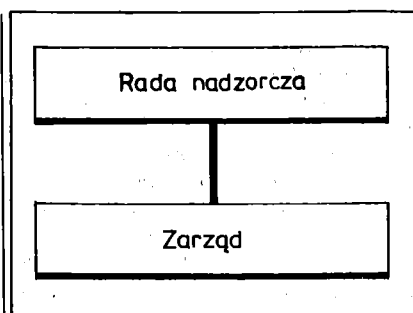
Rada może posługiwać się sankcjami o dużej dotkliwości. Może to być nieformalna lub formalna krytyka, wystąpienie z inicjatywą ponownego badania ksiąg i bilansu nawet po zwołaniu walnego zgromadzenia. Posługuje się ona argumentami dobra spółki, niezaakceptowania bilansu zamknięcia, a także zakwestionowaniem działalności zarządu przedsiębiorstwa w sprawozdaniu na walnym zgromadzeniu, postulowaniem odwołania zarządu. Zdaniem E. Gutenberga i H. Steinmanna rada nadzorcza jest włączona do procesu decyzyjnego, sprawując niekiedy funkcje zarządzania lub kontrolę ex ante (4).

Zarząd ma obowiązek przekazania radzie (ale nie jej poszczególnym członkom) informacji i sprawozdań na temat polityki ekonomicznej przedsiębiorstwa i innych ważnych zagadnień strategicznych (minimum raz w roku); rentowności przedsiębiorstwa (minimum raz w roku); sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem jego pozycji rynkowej, sprzedaży, sytuacji kosztowej (minimum raz w kwartale); zadań szczególnie ważnych dla przedsiębiorstwa i ich realizacji z punktu widzenia ich wpływu na płynność środków finansowych oraz rentowność i ryzyko. Kierując się zasadą dobrego wglądu w przedsiębiorstwo rada ma również prawo zasięgania informacji o każdej interesującej ją sprawie, formułując swe zalecenia pod adresem zarządu.

Organizacyjnie rzecz ujmując możliwe są dwa warianty strukturalnych stosunków między radą nadzorczą a zarządem. Pierwszy z nich można określić jako całościowy. Ilustruje to rysunek nr 1.

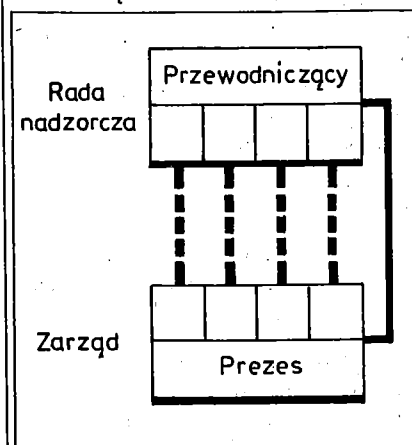
w przedsiębiorstwach RFN (I)

działania



Rys. 1.

Drugi (rysunek nr 2) można nazwać zadaniowym. Występuje w nim bowiem podział obszarów zainteresowań sprawami funkcjonowania przedsiębiorstwa pomiędzy członków rady nadzorczej, który jest zgodny z podziałem zadań i władzy wśród członków zarządu.



Rys. 2.

W pierwszym wariantcie przewodniczący rady przejmuje informacje zarządu i przekazuje je dalej członkom rady, natomiast w wariantcie drugim, który ma coraz większą liczbę zwolenników, kontakty między członkami tych dwóch gremiów mają charakter bezpośredni, sprzyjają też profesjonalnej wymianie informacji, a tym samym – wyższej efektywności przedsiębiorstwa (5). Uważa się, że wariant ten lepiej uwzględnia rosnącą złożoność pracy w radzie oraz zróżnicowane interesy.

Wzgląd na dobro spółki, zarówno w sensie ekonomicznym jak i społecznym, przejawia się w wielu zasadach organizacji i funkcjonowania rady nadzorczej. I tak z mocy prawa członkowie rady nie mogą być jednocześnie członkami zarządu. Jeśli członek rady nie spełnia obowiązków z właściwą troską, może być przez akcjonariuszy pociągnięty do odpowiedzialności za straty wynikłe z jego działania. Uważa się, że jedynie dłuższy okres sprawowania funkcji w radzie nadzorczej pozwala na integrację z przedsiębiorstwem, stwarza możliwość profesjonalnego nadzoru. Dlatego też w literaturze postuluje się wydłużenie okresu działania rady ponad ustawowe cztery lata bilansowe (przy pierwszym wyborze rady nadzorczej jej członkowie pełnią funkcje jedynie do walnego zgromadzenia i zatwierdzenia bilansu przedsiębiorstwa) (6).

Różna jest częstotliwość zebrań rady nadzorczej. Prawo akcyjne obliuguje radę do odbycia przynajmniej jednego posiedzenia co pół roku, ale w praktyce częstotliwość zebrań jest większa – minimum raz na kwartał.

Kolegialne podejmowanie decyzji zawsze jest obciążone ryzykiem niedostatecznego quorum. Waga decyzji, opinii, jakie zapadają czy są formułowane przez radę, sprawia, że od członków rady nadzorczej wymaga się obecności na posiedzeniach, ale rada ma zdolność do podejmowania decyzji w sytuacji, gdy minimum połowa liczby jej członków bierze udział w posiedzeniu, nie mniej jednak niż trzech.

Mimo że rada działa w składzie wybranym przez założycieli lub walne zgromadzenie, mogą w niej w czasie kadencji zachodzić zmiany personalne. Odwołanie może nastąpić przy 3/4 liczby głosów członków walnego zgromadzenia (z wyłączeniem przedstawicieli pracowników), a wszelkie zmiany w składzie rady nadzorczej muszą być opublikowane w dzienniku urzędowym spółek, a następnie zaevidencjonowane w rejestrze handlowym.

Wydawać by się mogło, że już sama możliwość zostania członkiem rady nadzorczej jest na tyle prestiżowa, że wystarczy jako bodziec do efektywnego działania. Tak też jest w wielu przypadkach, zostaje bowiem uruchomiona motywacja wewnętrzna, wzmacniana bodźcami moralnymi. Położenie nacisku na bodźce pozamaterialne nie oznacza jednak, że członkowie rad nadzorczych z tytułu sprawowanych funkcji nie otrzymują żadnych pieniędzy. Już same przepisy prawa akcyjnego przewidują wypłacanie wynagrodzenia za działalność w radzie nadzorczej. Jego wysokość jest stała lub ma charakter udziału w zysku (tantiema) i jest zależna od wielu elementów. W gorszej sytuacji są pracownicy państwówi, będący członkami rad. Muszą oni przekazywać otrzymywane wynagrodzenia na konto swojego urzędu, a zatrzymać dla siebie mogą tylko niewielką część niezbędną do pokrycia kosztów swego funkcjonowania w radzie (koszty delegacji, hotelu, dojazdu, czasami zwrot części kosztów opłat telefonicznych, korespondencji).

W drugiej części artykułu zostanie omówiony wybór członków rady nadzorczej oraz jej skład, a także efektywność działania rad nadzorczych.

Zbigniew Dworzecki

1. BLEICHER K., SELZER G., ZAPP W.: *Unterschiedliche Verfassungen der Leitungsspitze von Unternehmungen*. Universität Giessen, 1984.

2. Pojedynczy system organów kierowniczych leży u podstaw rozwiązań anglosaskich, amerykańskich i jednostopniowych rad (Board). Władza wykonawcza jest w rękach CEO (Chief Executive Officer).

3. BRINKMANN-HERZ D.: *Entscheidungsprozesse in den Aufsichts räten der Montanindustrie*. Berlin 1972.

4. GUTENBERG E.: *Funktionswandel des Aufsichtsrates*. ZIB, 1970.

5. KRÜGER W.: *Aufsichtsrat. Das Zusammenwirken von Aufsichtsrat und Vorstand aus führungstheoretischer Sicht*. Cyt. za K. BLEICHER, op.cit. s. 48-50.

6. CHMIELEWICZ K.: *Gesetzliche Änderungen der Mitbestimmung Die Betriebswirtschaft* (50), nr 5/1990, s. 643-663.

Michel Muszyński

Zostać zachodnim menedżerem

Inż. M. Muszyński – dyrektor Francuskiego Instytutu Zarządzania (Institute Français de Gestion) w Polsce.

Kiedy prawie dwadzieścia lat temu decydowałem się na definitywne pozostanie we Francji, sprawa znalezienia pracy w tym kraju wydawała mi się bardzo prosta. Miałem przecież żonę Francuzkę, w języku Moliera mówiłem zupełnie płynnie, no i przede wszystkim mogłem pochwalić się świeżo zdobytym dyplomem fizyka, przed którym „świat stał otworem”. Uznawszy powyższe trzy atuty za gwarancję mego przyszłego francuskiego sukcesu zawodowego, przyjąłem w Paryżu postawę wyczekującą. Na łamach gazety „Le Monde” zamieściłem anons i czekałem na efekt. Po pocztę chodziłem regularnie, lecz prócz reklam i przerażających rachunków za czynsz, elektryczność i telefon, nie znajdowałem w mej skrzynce żadnych propozycji.

Po miesiącu – dyrektor jednej z firm, który zgodził się spotkać ze mną – po półgodzinnej rozmowie oznajmił, że nie wydaje mu się, abym potrafił przystosować się do systemu ekonomicznego zachodnich przedsiębiorstw. Kilka dni później w innej firmie przechodziłem serię „testów psycho-technicznych”, w których na sto możliwych punktów przyznano mi ocenę siedmiu... Stało się dla mnie oczywiste, że pracę i pozycję zawodową muszę zdobyć sam, a ponieważ liczba świeżo przybyłych młodych fizyków jest ogromna, zdany będę jedynie na własną przedsiębiorczość.

Drugi wniosek, jaki wyciągnąłem z ówczesnej sytuacji, dotyczył mej wiedzy w sprawach organizacji ekonomicznego systemu Europy Zachodniej. Większość spraw życia codziennego, oczywistych nawet dla francuskich dzieci, była dla mnie nieznana. Nie miałem więc pojęcia o wystawianiu czeków i posługiwaniu się kartami kredytowymi, o zwyczajach businessmenów, o płacach, o francuskim systemie podatkowym, o zachodnim tempie pracy. Również wielką niewiadomą była dla mnie organizacja przed-

siębiorstw, marketing nie wywoływał nawet żadnych skojarzeń, zaś giełda pozostawała wielkim znakiem zapytania! Jakże w tej sytuacji miano mnie zatrudnić jako pełnosprawnego i w pełni rentownego inżyniera w jakiejkolwiek z poważnych firm?

Doświadczenie zdobywane w praktyce

W końcu znalazłem upragnioną pracę i rozpocząłem uczenie się zachodniego businessu. Od tego czasu minęło prawie dwadzieścia lat. Powoli, wspinając się na coraz wyższe szczeble hierarchicznej drabiny, z początkującego inżyniera stałem się szefem działu, potem szefem eksportu, aż w końcu jednym z dyrektorów amerykańskiej filii jednego z francuskich koncernów. Po przyjeździe do Nowego Jorku zorientowałem się, że moje wiadomości z dziedziny managementu zdobyte „własnym przemysłem” podczas pracy w Europie Zachodniej są niewystarczające do kierowania przedsiębiorstwem w Stanach Zjednoczonych. Trzeba było więc znowu zacząć się uczyć, tym razem już w jednej z najbardziej znanych szkół menedżerów zwanej INSEAD (European Institute of Business Administration).

Potem upłynęło znowu parę lat, w czasie których dane mi było jeszcze pełnić funkcję naczelnego dyrektora firmy produkującej mikrokomputery, a także poznać dziedzinę consultingu (doradztwa dla przedsiębiorstw). Kiedy Francuski Instytut Zarządzania (Institute Français de Gestion) zaproponował mi zajęcie się szkoleniem polskich kadr kierowniczych, zgodziłem się bez wahania uznając, że moje doświadczenia mogą pomóc polskim menedżerom w szybszym niż mój własny start w systemie ekonomicznym zachodnich przedsiębiorstw.

Podobnie jak większość Polaków, którzy kiedyś przyjeżdżali na Zachód decydując się na emigrację, polscy menedżerowie są zupełnie zdezorientowani zachodnim systemem ekonomicznym wprowadzanym obecnie

w kraju. Nie znają go, nie wiedzą, jak w nim się poruszać, jakie obowiązują reguły gry, co należy robić, a czego nie. Zaobserwowałem, że większość zebrań zorganizowanych we Francji przy udziale przedstawicieli polskiego przemysłu, dla zainteresowania zachodnich firm inwestowaniem w Polsce, zakończyła się fiaskiem. Przyczyną tego nie była ani obecna sytuacja ekonomiczna Polski, ani też brak przygotowania czy entuzjazmu wysyłanych do Francji polskich specjalistów. Oni po prostu nie znaleźli wspólnego języka z francuskimi menedżerami.

Dlatego też szkolenie polskich decydentów w zachodnim businessie powinno być obecnie sprawą pierwszej wagi. Od poziomu kadry kierowniczej zależy rozwój ekonomiczny Polski oraz jej szanse przyłączenia się do Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej. Nie chodzi przy tym o nauczanie typu szkolnego: nacisk musi być położony nie na teorię, a na wiedzę praktyczną, którą polscy decydenci będą mogli natychmiast zastosować.

Francuski Instytut Zarządzania

Taką właśnie filozofię wyznaje Francuski Instytut Zarządzania, paryska podyplomowa szkoła dla menedżerów. Kończy ją 15000 absolwentów rocznie, którzy nie przerywając pracy zawodowej uzupełniają swe wiadomości w trzech podstawowych dyscyplinach zarządzania firmami: w finansach, w marketingu, w organizacji i strategii przedsiębiorstw. Zajęcia odbywają się przez rok lub dwa, po 2 dni w miesiącu, albo zorganizowane są w sposób ciągły jako kilkutygodniowe staże. Dzięki temu życie zawodowe uczących się nie ponosi praktycznie żadnego uszczerbku, a oni sami nie tracą kontaktu ze swymi przedsiębiorstwami.

Instytut zatrudnia obecnie około tysiąca pracowników, w tym ponad osiemset wykładowców (na pełnych etatach i dochodzących). Cały zespół rekrutuje się z osób mających zarówno przygotowanie teoretyczne z wyklada-

nych przedmiotów, jak i długoletnią praktykę zawodową w przedsiębiorstwach. Wśród profesorów dochodzących są również dyrektorzy znanych francuskich firm, którzy poświęcają jeden lub dwa dni w miesiącu na przekazywanie zdobytych doświadczeń swym młodszym kolegom. Inną kategorię wykładowców stanowią konsultanci (doradcy firm), mogący także wykazać się doskonałą praktyczną znajomością zagadnień businessu, na co, jak wspomniałem, kładziony jest w IFG ogromny nacisk. W grupie wykładowców znajduje się kilkudziesięciu językoznawców, gdyż jednym z przedmiotów, którymi zajmuje się Instytut, są języki obce.

Sluchaczy Francuskiego Instytutu Zarządzania można podzielić na dwie grupy. Do pierwszej zalicza się pracowników, których zmiana sytuacji zawodowej zmusza do odejścia od wąskiej specjalizacji w kierunku managementu. W tej kategorii znajdują się na przykład inżynierowie awansowani na kierowników działów czy dyrektorów, albo księgowi, którzy stać się mają szefami finansowymi przedsiębiorstw. Drugą grupą „klientów” IFG są właściciele drobnych, lecz szybko rozwijających się firm, których ekspansja zmusza do nauczenia się nowego, bardziej racjonalnego sposobu zarządzania. Do tej grupy można także zaliczyć osoby planujące zakładanie własnych firm i pragnące się do tego jak najlepiej przygotować. Instytut jest zatem szkołą businessu dla pracujących, mogących wykazać się konkretnym doświadczeniem zawodowym.

Szkolenie w Polsce tysiąca menedżerów

Dlaczego Instytut Français de Gestion interesuje się Polską? Przecież wiadomo, że Polaków nie stać na płaconie za szkolenie na Zachodzie? Nie jest to bynajmniej pomoc humanitarna lub filantropia. Po prawie dwudziestoletnim pobycie na Zachodzie nie wierzę w bezinteresowność w interesach. Ilekroć proponowano mi coś „za darmo”, zawsze okazywało się, że w rezultacie musiałem płacić za to drożej niż gdyby cena znana była na wstępie.

Faktem jest natomiast, że Instytut Français de Gestion, decydując się na rozpoczęcie działalności w Polsce, nie liczy na jakikolwiek zysk przez okres trzech lat. Prowadzone przez IFG szkolenie polskich menedżerów finansowane jest przez rząd Francji z tak zwaną zerową marżą, czyli bez zysku. Dzięki temu ma zostać przeszkolonych do roku 1993 blisko tysiąc osób, z czego mniej więcej 10% stanowić będzie grupę przyszłych wykładow-

ców, mających upowszechnić w Polsce metody pedagogiczne stosowane przez Instytut.

Staż rozpoczął się już w Warszawie w październiku 1990 roku. Każdy z nich trwa dwa tygodnie i prowadzony jest w sposób niezmiernie intensywny: zajęcia w grupach nie przekraczających szesnastu osób odbywają się w godz. 9-18 z krótką przerwą na obiad. Sobota jest także dniem pracy, co pozwala maksymalnie wykorzystać czas stażystów. Nie planuje się żadnego rozgraniczenia pomiędzy wykładami teoretycznymi i ćwiczeniami: wiadomości przekazywane przez wykładowcę są natychmiast stosowane w praktyce przez słuchaczy.

Odbywa się to, jak w większości szkół menedżerskich, poprzez studiowanie tak zwanych „cases”, czyli rozwiązywanie przez stażystów problemów konkretnych przedsiębiorstw. W dziedzinie marketingu można podać przykład firmy mającej zdefiniować optymalne charakterystyki nowych towarów na podstawie rezultatów studiów zagranicznych rynków zbytu. W analizie finansowej (dziedzina w Polsce praktycznie nie znana) zadaniem słuchaczy jest znalezienie przyczyn spadku rentowności przedsiębiorstwa za pomocą studiów jego parametrów finansowych. Wreszcie w dziedzinie strategii, „case” polega na zdefiniowaniu najlepszej metody zachowania się firmy na szybko rosnącym i teoretycznie bardzo rentownym rynku, na którym – niestety – znajduje się jednocześnie siedmiu niezmiernie agresywnych konkurentów!

Komputery, gry symulacyjne

Instytut Français de Gestion tym różni się przede wszystkim od innych szkół menedżerskich, że stosuje mikrokomputery jako narzędzia pedagogiczne. Towarzyszą one słuchaczom podczas wszystkich zajęć, pozwalając na formowanie modeli praw zarządzania. Używany jest więc komputerowy program analizy rentowności towarów, komputerowy symulator giełdy, software organizacji systemu handlowego firmy, a także system ekspercki dla oceny i doskonalenia umiejętności zarządzania. Aby w czasie trwania stażu jego uczestnicy mogli wypróbować praktycznie swe umiejętności jako naczelnych dyrektorów firm kapitalistycznych, prowadzone są także komputerowe gry symulacyjne kierowania przedsiębiorstwem, w czasie których słuchacze stają się konkurentami, starającymi się opanować wspólny rynek zbytu. Doświadczenie wykazuje, że stosowanie informatyki jako podstawowego środka dydaktyczne-

go pozwala wielokrotnie zwiększyć skuteczność nauczania. Efektywność takiego dwutygodniowego stażu szkoleniowego wprowadzającego do businessu jest porównywalna z rezultatami, które osiągają szkoły menedżerskie „starego typu” dopiero po trzech miesiącach nauczania.

Wspomniane programy komputerowe wykorzystywane są we Francji regularnie. Wszystkie zostały przetłumaczone na język polski. Ekipa, którą kieruję we Francuskim Instytucie Zarządzania, liczy obecnie prawie dzieśięć osób polskiego pochodzenia, których ambicją jest prowadzenie staży dla polskich menedżerów w języku polskim, bez uciekania się do pomocy tłumaczy. Wszystkie narzędzia pedagogiczne i pomoce opracowane są po polsku, a język polski jest językiem wykładowym w czasie wszystkich zajęć.

*

Znalezienie w Europie Zachodniej wykładowców businessu władających językiem polskim jest sprawą trudną. Osoby te, oprócz polskiego pochodzenia lub koligacji rodzinnych, muszą mieć wyższe wykształcenie ekonomiczne, a także – co jest warunkiem absolutnie koniecznym – co najmniej pięcioletnią praktykę zawodową w Europie Zachodniej na kierowniczych stanowiskach. Wymagane są również umiejętności pedagogiczne i zdolność przyswojenia metod dydaktycznych stosowanych przez Francuski Instytut Zarządzania. Pożądany jest także drugi dyplom studiów wyższych, na przykład technicznych, który może okazać się bardzo pomocny dla znalezienia wspólnego języka ze stażystami z przemysłu.

Kiedy po zdefiniowaniu powyższej listy wymagań zabrałem się do poszukiwania profesorów mających wykładać w Polsce, nie byłem nastawiony zbyt optymistycznie. Tymczasem pierwszy dwóch kandydatów znalazłem bardzo szybko wśród wspomnianego już grona 800 wykładowców IFG. Dalsze osoby rekrutują się z profesorów innych szkół menedżerskich oraz z europejskiego businessu. Zdumiewające, jak wielu menedżerów polskiego pochodzenia pracuje obecnie w zachodnioeuropejskich bankach albo na giełdzie!

Nasza sekretarka twierdzi, że „Polacy są zdolni do menedżmentu i potrafią w nim osiągać doskonałe rezultaty. Wystarczy wprowadzić ich w świat businessu...” Po pierwszych stażach dla polskich decydentów uważam, że ma ona rację.

Andrzej K. Koźmiński

Raport o zarządzaniu (II)

Prof. dr hab. A.K. Koźmiński – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Pierwszą część raportu z badań opublikowaliśmy w nr 3/91. (Redakcja).

Badania przeprowadzone nad przedsiębiorstwami dotyczyły równowagi w skali mikro. Były one szczególnie utrudnione ze względu na burzliwe procesy zachodzące w przedsiębiorstwach w latach 1986-1990, a zwłaszcza w latach ostatnich. Mimo to jednak udało się opracować i zastosować próbnie metodę diagnozowania zachodzących w przedsiębiorstwach procesów rozwojowych (inwestycyjnych i restrukturyzacyjnych) za pomocą specjalnie opracowanych ankiet i zestawów wskaźników. „Produktem ubocznym” tego opracowania było stwierdzenie antyrozwojowego oddziaływania warunków utrzymania przez przedsiębiorstwa na dotychczasowym poziomie zewnętrznej równowagi materialnej. Niestety badania nie były kontynuowane po 1989 roku. Wiele wskazuje jednak na to, że wnioski te w niemalym stopniu pozostają nadal w mocy, przynajmniej w odniesieniu do dużych przedsiębiorstw państwowych.

Badania nad czynnikami powodującymi inflację na szczeblu przedsiębiorstwa wskazują, że

przedsiębiorstwa mogą osiągać równowagę materialną zewnętrzną podnosząc w nieuzasadniony (technologicznie) sposób koszty materiałowe i ludzkie, i że skuteczne przeciwdziałanie tej tendencji metodami administracyjnymi nie jest możliwe. Brak

konkurencji i niedostateczna „zewnątrzność” ograniczeń pieniężnych potęgują te proinflacyjne tendencje na szczeblu mikro.

Jednym z podstawowych wyznaczników zewnętrznej równowagi materialnej przedsiębiorstwa jest w gospodarce rynkowej struktura rynku i układ sił rynkowych (konkurencja, nabywcy, dostawcy). W toku badań dokonano diagnozy struktury podmiotowej rynku (m.in. opierając się na badaniach empirycznych w kilku branżach) i wskazano na jej implikacje. Dotyczą one przede wszystkim rozpowszechnienia podstawowych typów konkurencji w produkcji i w handlu oraz ich wzajemnych relacji. Punktem odniesienia jest rynkowa weryfikacja produktów. Badania wskazują jednoznacznie, że warunki materialnej równowagi zewnętrznej producentów i przedsiębiorstw handlowych nie zapewniają łącznie rynkowej weryfikacji sprzedawanych wyrobów. Wniosek ten odnosi się do struktur rynkowych końca lat osiemdziesiątych i może stanowić cenną wskazówkę dla budowy nowych struktur rynku, zapewniających weryfikację poprzez konkurencję.

Opracowanie poświęcone nowoczesnym metodom rachunkowości zarządczej (a szczególnie rachunkowi kosztów i kosztów normatywnych) zawiera prezentację metod pomiaru równowagi materialnej wewnętrznej na szczeblu przedsiębiorstwa.

Szereg opracowań cząstkowych poświęconych takim zagadnieniom jak gospodarka materiałowa, zarządzanie jakością czy też technologicznym uwarunkowaniom rozwoju przedsiębiorstw wskazuje, że

w okresie prób wprowadzania parametrycznego systemu zarządzania w ramach gospodarki komunistycznej wewnętrzna równowaga materialna przedsiębiorstwa osiągnięta jest „kosztem” otoczenia,

czyli – odbiorców lub też zasobów, którymi dysponuje centralna biurokracja gospodarcza. W tego typu gospodarce ani zewnętrzne, ani wewnętrzne warunki równowagi materialnej przedsiębiorstwa nie sprzyjają wymuszaniu wyższej efektywności gospodarowania. Wobec niewielkiego jeszcze zaawansowania procesów prywatyzacji (względnie przynajmniej komercjalizacji) przedsiębiorstw państwowych i demonopolizacji struktury rynku, stan ten nie ulega radykalnej zmianie jedynie pod wpływem odejścia od dogmatów i „podstawowych zasad” gospodarki socjalistycznej.

Problematyka równowagi społecznej zewnętrznej została pominięta także w badaniach nad przedsiębiorstwami (skala mikro). Nie uchwyciliśmy więc ani poziomu, ani oddziaływania społecznej legitymizacji działania przedsiębiorstwa w jego otoczeniu.

Wewnętrzna równowaga społeczna przedsiębiorstwa może pod-

legać precyzyjnemu pomiarowi za pomocą zestawu wskaźników składających się na tzw. bilans społeczny przedsiębiorstwa. Można stwierdzić, że

zaproponowany zestaw wskaźników może być praktycznie stosowany w „rachunkowości społecznej” naszych przedsiębiorstw, stanowiąc ważne źródło zobiektywizowanych i porównywalnych informacji zarówno dla pracodawców jak i dla organizacji pracowniczych

(szczególnie związków zawodowych). Zaletą przedstawionej koncepcji „bilansu społecznego” przedsiębiorstwa jest to, że ma ona konstrukcję „modularną” i może być dostosowywana do zmieniających się potrzeb.

W badaniach pominięto kulturę jako instrument zarządzania i to zarówno w skali mikro, jak i makro. Nie dysponujemy odpowiednimi narzędziami badawczymi umożliwiającymi badania kultur organizacyjnych w okresie „wielkiego przełomu”.

Strukturami organizacyjnymi jako instrumentem zarządzania zajmowano się głównie w odniesieniu do administracji centralnej i lokalnej oraz do instytucji „paraadministracyjnych”, takich jak służba zdrowia. Nie jest przypadkiem to, że pominięto struktury organizacyjne przedsiębiorstw, są one bowiem zawsze wtórne w stosunku do mechanizmów ekonomicznych i wynikających z nich strategii. Co więcej, to uzależnienie struktur od czynników zewnętrznych wobec przedsiębiorstwa z reguły dokonuje się z pewnym opóźnieniem nie bez pośrednictwa toczącej się wewnątrz organizacji gry o władzę.

Charakterystyczna dla ostatnich lat niestabilność zewnętrznych wobec przedsiębiorstw mechanizmów ekonomicznych i wewnętrznych układów sił sprawiły, że zmiany następowały szybciej – zanim jeszcze struktury zdążyły się do nich dostosować.

W rezultacie obserwujemy raczej usztywnienie struktur w przedsiębiorstwach państwowych. Istotne zmiany przyniosą dopiero komercjalizacja, prywatyzacja i utrwalenie się stosunków rynkowych. Stwierdzenie to jest oczywiście je-

dynie hipotezą opartą na wrywkowej obserwacji rzeczywistości przy okazji praktyki konsultacyjnej. Posłużyło ono jednak za przesłankę świadomego odłożenia na przyszłość badań nad strukturami organizacyjnymi przedsiębiorstw. Jedyne wyjątkami od tej zasady były prace nad statusem prawnym organów samorządu pracowniczego w przedsiębiorstwach.

Badania nad problematyką struktury centrum zarządzania gospodarką i niektórych wybranych jego elementów (np. organu antymonopolowego) prowadzone były w konwencji postulatywnej. Ich celem było

przedstawienie zasad projektowania centrum zgodnie z wymaganiami efektywnego pełnienia właściwej roli w nowoczesnej gospodarce rynkowej.

Tak pojęte rozważania nad strukturami centrum są więc w pewnej mierze pochodne w stosunku do ważnego wątku teoretycznego występującego w badaniach: analizy relacji między państwem a gospodarką.

W zespołach badawczych realizujących program zarysowały się dwa punkty widzenia tego zagadnienia.

1. Przekonanie o konieczności szybkiego i radykalnego odetatyzowania gospodarki.
2. Przekonanie o potrzebie budowy struktur centrum umożliwiających państwu regulujące wpływanie na gospodarkę i prowadzenie polityki w sposób zgodny z zasadami działania gospodarki rynkowej, ale nie wykluczający aktywnej roli w sferze polityki społecznej, przemysłowej, handlowej, naukowej itp.

Badania empiryczne nad strukturami organizacyjnymi na szczeblu administracji lokalnej oraz w służbie zdrowia wykazały, że podstawowym czynnikiem strukturotwórczym jest tam tocząca się gra o władzę, wpływy i kontrolę nad zasobami. W grze tej uczestniczą różnego rodzaju nieformalne koalicje i grupy interesu. Sama gra ma często charakter dysfunkcyjny wobec wymagań sprawnego działania lub wręcz pasożytniczy.

Nasuającym się wytłumaczeniem tej sytuacji są zbyt słabo wy-

kształcone (znajdujące się we wstępnej fazie rozwoju) mechanizmy demokratycznej kontroli społeczeństwa nad administracją. Wytłumaczenie takie zawarte jest w opracowaniach poświęconych reformom w administracji. Brak jest jednak odpowiedzi na pytanie, co uczynić, aby przyspieszyć proces kształtowania się tej demokratycznej kontroli i uchronić go od zablokowania i wypaczenia przez wpływowe koalicje. Odpowiedź na to pytanie należy już jednak całkowicie do sfery polityki.

Strategią zajmowaliśmy się w badaniach zarówno w skali mikro jak i makro. Strategia w skali makro rozpatrywana jest w ścisłym związku z rozważaniami nad równowagą gospodarczą. Przedstawiono istotę programu stabilizacyjnego jako działania makroekonomicznego operującego podażą pieniądza i polityką fiskalną. W konkluzji z badań nad strategią stabilizacji zwrócono uwagę na fakt, że znacznie trudniejszym działaniem jest stworzenie układów mikroekonomicznych – w sferze przedsiębiorstw i gospodarstw domowych – pozwalających skutecznie kształtować równowagę realną gospodarki poprzez odpowiednią politykę monetarną. Tak widzimy strategiczne cele polityki monetarnej w dalszych etapach realizacji planu stabilizacyjnego, oczywiście pod warunkiem, że poziom równowagi osiągnięty w wyniku pierwszego etapu zostanie utrzymany.

Strategii równoważenia gospodarki środkami polityki monetarnej musi towarzyszyć strategia selektywnego pobudzania koniunktury i oddziaływanie.

Temu celowi – zdaniem wielu ekonomistów (Thurow, Magaziner, Solow, Behrman i inni) – służyć powinna polityka przemysłowa zmierzająca do zapewnienia najbardziej efektywnym przedsiębiorstwom krajowym możliwości uzyskiwania coraz lepszej pozycji na rynkach światowych. Pogląd ten nie jest jednak powszechnie podzielany.

Ortodoksyjni monetaryści negują potrzebę prowadzenia przez państwo polityki przemysłowej. Wiele wskazuje na to, że pogląd ten podzielany jest przez architektów na-





szej strategii gospodarczej po wrześniu 1989 r., a nieświadomie praktykowany w okresach wcześniejszych. Potwierdzają to wyniki badań nad polityką przemysłową, strukturalną i naukową oraz procesami restrukturyzacji. W skali makro polityka taka po prostu nie istnieje i mimo deklaracji nie istniała w przeszłości (kiedy wszystko podporządkowywano bieżącemu ręcznemu sterowaniu). Godny podkreślenia jest fakt, że brak strategii strukturalnej na poziomie makro jest silnie skorelowany ze słabością i brakiem koherencji procesów restrukturyzacyjnych na poziomie przedsiębiorstw zarówno w ujęciu asortymentowym, jak i zmian technicznych. Wskazują na to badania prowadzone w dużych państwowych przedsiębiorstwach przemysłowych i w drobnej wytwórczości, gdzie procesy dostosowawcze muszą często przybierać postać nieformalną.

Ten brak dostosowań i przekształceń strukturalnych w przedsiębiorstwach można przypisać słabości mechanizmów rynkowych i kruchości osiągniętej równowagi i sądzić, że monetarystyczną politykę równoważenia gospodarki należy kontynuować tak długo, aż pożądane (na jakiej podstawie pożądane?) przemiany strukturalne zaczęły zachodzić „same z siebie”. Można też sądzić, że

bez aktywnej polityki przemysłowej państwa nie nastąpi „samo z siebie” ani ożywienie koniunktury, ani zmiany strukturalne poprawiające pozycję naszych przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych.

Piszący te słowa skłania się raczej ku tej drugiej opinii. Warunkiem prowadzenia takiej polityki jest dobre rozpoznanie zdolności poszczególnych przedsiębiorstw i branż do skutecznej konkurencji na rynku światowym. W ramach programu przeprowadzono pilotowe studium branży („industry study”) w odniesieniu do przemysłu meblarskiego.

Ciągle jeszcze występuje w naszej gospodarce niezwykle silny związek pomiędzy strategią w skali mikro i makro albo ściślej – pomiędzy brakiem strategii w skali mikro i makro. Przedsiębiorstwa nasze

tradycyjnie charakteryzują się brakiem strategii pojmowanej tak, jak rozumieją ją przedstawiciele współczesnych nauk zarządzania (a zwłaszcza M.Porter, ściśle wiążący strategię z przewagą konkurencyjną na rynku) (1). Przedsiębiorstwa nadal zachowują się jak jednostki parabudżetowe, a celem ich działań (często nieformalnych) jest uzyskiwanie ulg, subwencji, dotacji, wykorzystywanie luk w przepisach itp. Nie można tego nazwać strategią, aczkolwiek w konkretnych warunkach działania naszych przedsiębiorstw jest to zachowanie całkowicie racjonalne. Warunkami pojawienia się strategii na szczeblu przedsiębiorstw wydaje się być polityka przemysłowa w skali gospodarki narodowej, umocnienie się mechanizmów rynkowych i prywatyzacja.

Pojęcie instrumentów zarządzania szczególnie blisko kojarzy się z procedurami, czyli względnie trwałymi programami i sekwencjami działań. Zarówno na poziomie mikro jak i makro przedmiotem badań licznych zespołów badaczy były dwójakiego rodzaju procedury: informacyjne i prawne.

Procedury informacyjne na szczeblu makro dotyczą informacyjnych podstaw polityki gospodarczej, społecznej, technologicznej, przemysłowej i innych polityk. Studia cząstkowe przeprowadzone w ramach tematu wskazują na niemal zupełny brak podstaw informacyjnych jakiegokolwiek polityki w skali makro. W poprzednim systemie podstawy te związane były bowiem z ministerstwami gałęziowymi i Komisją Planowania w jej tradycyjnym kształcie. Po ich rozpadzie nie stworzono systemu informacyjnego odpowiadającego nowej sytuacji.

W wyniku prac prowadzonych w ramach programu

zaproponowano komputerowo wspomaganą procedurę informacyjną w skali makro opartą na koncepcji baz danych.

Tak zaprojektowany system pozwoliłby gromadzić i przetwarzać nie tylko informacje dotyczące „stanu rzeczy” w poszczególnych obszarach i przekrojach problemowych (a nie jak dawniej instytucjo-

nalnych), ale także budować scenariuszowe prognozy przyszłości i zbierać „słabe sygnały” dotyczące możliwych reakcji i zachowań podmiotów gospodarczych w różnych sytuacjach i w odpowiedzi na różne decyzje państwa i innych podmiotów (np. związków zawodowych). Byłby to więc swego rodzaju system (lub raczej systemy) „wczesnego ostrzegania”. Systemy takie powinny zawierać także wiedzę na temat zagranicznych reakcji na zachowania naszych krajowych podmiotów.

Powinny to być systemy eksperckie („sztucznej inteligencji”) stwarzające użytkownikowi możliwości dialogu. Z punktu widzenia „hardware” powinny to być sieci komputerowe połączone liniami teletransmisji danych. Zwracamy uwagę na konieczność korzystania z tych baz danych zarówno przez rząd, jak i przez główne siły i instytucje polityczne w kraju. Sprowadzi to grę polityczną na wspólny grunt informacyjny, pozbawiając ją tym samym elementów demagogii i oderwania od istniejącej wiedzy oraz dostępnej informacji. Chodzi więc o racjonalizację politycznych procesów decyzyjnych. Osiągnięcie tego celu (przynajmniej częściowe) w realistycznej perspektywie wielu lat wymaga zaprojektowania i budowy pewnej liczby najważniejszych baz danych oraz sieci komputerowych działających w systemie on line za pomocą teletransmisji. Istotne jest także zachęcenie polityków do stałego korzystania z takich systemów (najlepiej w trybie dialogu), co wymaga, aby były one łatwe w użyciu (user friendly) także dla osób, które początkowo „boją się komputera”.

c.d.n.

Andrzej K.Koźmiński

Od Red.: Do teorii równowagi organizacyjnej nawiązuje cykl artykułów A.K.KOŹMIŃSKIEGO i K.OBŁÓJA pt. „Dynamizm zmian organizacyjnych” opublikowany w „Przełazie Organizacji” w 1988 r. w numerach 6-10.

1. M.PORTER „The Competitive Advantage of Nations”. The Free Press, New York 1990 r.

Marian Hopej, Andrzej Saj

Działalność innowacyjna przedsiębiorstwa

Dr inż. Marian Hopej, dr inż. Andrzej Saj – Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Zespół badawczy Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej kontynuował w 1990 r. badania nad determinantami działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych (1). Niektóre wyniki wcześniejszych studiów były już publikowane na łamach „Przeglądu Organizacji”. W artykule „Działalność innowacyjna – bez zmian” (badania okresu 1983-1986) (2) scharakteryzowano istniejące w ośmiu wybranych (oznaczonych literami od A do H) dolnośląskich przedsiębiorstwach organizacyjne uwarunkowania prowadzonej działalności innowacyjnej. W niniejszym opracowaniu przedstawiamy rezultaty analiz, dokonanych w tych samych przedsiębiorstwach, dotyczące okresu 1989-1990. Celem badań było określenie i ocena organizacyjnych uwarunkowań prowadzonej działalności innowacyjnej w tych przedsiębiorstwach.

Rozwiązania strukturalne identyfikowano w dwóch terminach, tj. w końcu czerwca 1989 r. i w końcu września 1990 r., w celu określenia stanu tych rozwiązań oraz przeprowadzonych w okresie piętnastu miesięcy zmian, których można było oczekiwać w związku ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu przedsiębiorstw. Stan struktury organizacyjnej poddany został następnie ocenie osób zajmujących stanowiska na wyższych szczeblach zarządzania w badanych obiektach. W badaniach posłużono się dwiema metodami zbierania informacji: analizą dokumentacji organizacyjnej (głównie schematów organizacyjnych) oraz metodą ankietową. Pierwszą metodę wykorzystano przy identyfikowaniu rozwiązań strukturalnych, zaś drugą – zarówno w celu określenia jak i oceny tych rozwiązań.

Rozwiązania strukturalne badanych przedsiębiorstw w końcu czerwca 1989 r.

Przedmiotem badań były następujące cechy rozwiązań strukturalnych:

■ konfiguracja pozycji i ról organizacyjnych;

■ stopień centralizacji, który dotyczy rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych, w kwestiach istotnych dla instytucji i opisuje koncentrację władzy oraz autonomię instytucji w prowadzeniu przez nią wewnętrznych działań;

■ stopień specjalizacji, który charakteryzuje wynikający z podziału pracy stopień ograniczenia swobody działania w realizacji zadań i obowiązków organizacyjnych;

■ stopień standaryzacji, który dotyczy typowości działań i zachowań w organizacji, zwyczajowych rutyn i ujednoliconych sposobów postępowania;

■ stopień formalizacji charakteryzujący zakres, w jakim łączność i postępowanie są zapisane w dokumentach organizacyjnych.

Przeprowadzone badania ujawniły, że w czerwcu 1989 r. we wszystkich ośmiu przedsiębiorstwach podstawowymi jednostkami organizacyjnymi były tzw. piony wyspecjalizowane w realizacji określonych funkcji.

Pozostałe charakterystyki, a więc stopień centralizacji, specjalizacji, standaryzacji i formalizacji kształtowały się, zdaniem zdecydowanej większości respondentów ze wszystkich przedsiębiorstw, na bardzo wysokim, względnie wysokim poziomie, tj. przypisywano im dwie najwyższe „wartości” spośród pięciu możliwych (3). Nie znaczy to oczywiście, że struktury organizacyjne były wówczas prawie takie same, gdyż przy bardziej zobiektywizowanym „pomiarze” ich charakterystyk mogłoby się okazać, że różnice są większe. Niemniej można chyba przyjąć hipotezę o braku dużego różnicowania istniejących wówczas rozwiązań strukturalnych badanych przedsiębiorstw.

Struktury organizacyjne jednostek wyspecjalizowanych w realizacji określonych funkcji charakteryzujące się wysokim lub bardzo wysokim stopniem centralizacji, specjalizacji, standaryzacji i formalizacji zakreślają, ex definitione, bardzo ograniczony obszar swobody działania ludzi. Z punktu widzenia warunków niezbędnych w inicjowaniu przedsięwzięć innowacyjnych dotyczących wytwarzania wyrobów i stosowanej technologii, margines tej swobody był, według opinii wszystkich ankietowanych, zbyt mały.

We wszystkich ośmiu przedsiębiorstwach innowacje produktowe były przygotowywane głównie w pionie zastępcy dyrektora ds. technicznych. W pionie tym opracowywano założenia konstrukcyjne wyrobów, założenia technologiczne, budowano i badano prototypy, a także wykonywano specjalistyczne narzędzia. Były w nim również przygotowywane innowacje technologiczne. W pionach technicznych realizowano ponadto działania związane z planowaniem, organizowaniem i kontrolą przedsięwzięć innowacyjnych.

Rozwiązania strukturalne tych pionów prawie wszyscy respondenci ocenili jako mało racjonalne, niedostosowane zarówno do realizowanych w tych pionach zadań, jak i do kwalifikacji zatrudnionych ludzi. Nie były też odpowiednie dla przygotowywanych innowacji technik i metod działania.

Innowacje produktowe i technologiczne realizowano, czyli wdrażano i korygowano w pionie zastępcy dyrektora ds. produkcji (szefa produkcji). Struktury organizacyjne tych jednostek – zdaniem respondentów – także nie były odpowiednie zarówno dla pracujących tam ludzi, jak i realizowanych zadań oraz wykorzystywanych technik i metod działania. Jednakże ich racjonalności większość ankietowanych nie oceniła tak nisko jak racjonalności rozwiązań strukturalnych pionów technicznych. O ile bowiem poszczególne charakterystyki struktur pionów technicznych oceniane były z reguły jako zdecydowanie niewłaściwe z punktu widzenia istniejących uwarunkowań, o tyle te same charakterystyki rozwiązań pionów produkcyjnych – najczęściej jako niewłaściwe. Kilku respondentów z różnych przedsiębiorstw twierdziło, że stworzone przez reguły organizacyjne warunki realizacji przedsięwzięć były odpowiednie.

Przedmiotem badań był również wpływ funkcjonowania organów samorządu – którym przypada szczególnie miejsce w podziale pracy, zadań i obowiązków – na aktywność innowacyjną przedsiębiorstwa. Badania wykazały, że w dwóch przedsiębiorstwach wpływ ten istniał i sprowadzał się do tego, że funkcjonowanie rady pracowniczej i ogólnego zebrania ograniczało aktywność innowacyjną. W dwóch przedsiębiorstwach funkcjo-





nowanie organów samorządu nie wywierało żadnego istotnego wpływu na prowadzoną działalność innowacyjną. Ograniczenie aktywności innowacyjnej wskutek funkcjonowania organów samorządu respondenci z dwóch przedsiębiorstw wyjaśniali tym, że działały one bardzo aktywnie i nie będąc podporządkowane dyrekcji preferowały z reguły – przy podziale zysku, względnie wygospodarowanego dochodu – bieżące płace ponad przyszłe dochody stanowiące skutek działalności innowacyjnej. Ucierpiała na tym polityka rozwojowa przedsiębiorstwa i występował permanentny nacisk na płace.

Ankietowane osoby zgodnie reprezentowały pogląd, że istniejące w połowie 1989 r. rozwiązania strukturalne utrudniały prowadzenie działalności innowacyjnej z następujących powodów:

- powstania opóźnień we wdrażaniu innowacji produktowych i technologicznych na skutek przede wszystkim wysokiego stopnia specjalizacji i centralizacji,
- tłumienia odpowiedzialności i chęci podejmowania przedsięwzięć innowacyjnych głównie w wyniku wysokiego stopnia standaryzacji i formalizacji działań,
- trudności powoływania zespołów zadaniowych przewidzianych do realizacji szczególnie ważnych i skomplikowanych przedsięwzięć w związku z wysokim stopniem specjalizacji i centralizacji rozwiązań strukturalnych i wynikającej stąd autonomizacji poszczególnych pionów i komórek organizacyjnych.

Rozwiązania strukturalne badanych przedsiębiorstw w końcu września 1990 r.

Rozwiązania strukturalne sześciu przedsiębiorstw nie różniły się od rozwiązań sprzed piętnastu miesięcy. Obowiązywał ten sam schemat organizacyjny, ten sam stopień centralizacji, specjalizacji, standaryzacji i formalizacji. Dotyczy to także rozwiązań strukturalnych pionu technicznego i produkcyjnego.

Braku znaczących zmian wszystkie ankietowane osoby upatrują w tych samych głównych przyczynach:

- przewidywanych oporach poszczególnych pracowników (przyzwyczajenia, zagrożenie bezpieczeństwa itp.),
- niepewności (niestabilności) otoczenia przedsiębiorstwa,
- obawach dyrekcji przed niepokojami w przedsiębiorstwie,
- niestabilności pozycji dyrektora naczelnego.

Stan rozwiązań strukturalnych dwóch pozostałych przedsiębiorstw był natomiast wyraźnie inny. Jest to rezultat zmian, które w tych przedsiębiorstwach wdrożono we wrześniu 1989 r. i 1990 r. Zmiany w jednym z tych przedsiębiorstw ankietowani wiążą ze zmianą na stanowisku naczelnego dyrektora. Nowy dyrektor oceniał istniejące struktury jako nieracjonalne, nieprzystosowane do aktualnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zmianie uległ stopień centralizacji, specjalizacji, standaryzacji i formalizacji. Wpłynęło to także na warunki inicjowania, przygotowywania i realizacji przedsięwzięć innowacyjnych.

Bezpośrednią przyczyną zmian wdrożonych w innym przedsiębiorstwie było przekształcenie firmy w spółkę akcyjną. Funkcjonuje tam obecnie pięć pionów: dyrektora generalnego, dyrektora wykonawczego, dyrektora marketingu i handlu, dyrektora ekonomiczno-finansowego oraz dyrektora technicznego. Inaczej kształtują się również pozostałe charakterystyki. Zdaniem większości respondentów – pracowników tego przedsiębiorstwa – są one bardziej korzystne z punktu widzenia sprawnego przygotowywania i sprawniej realizacji przedsięwzięć innowacyjnych, a także potrzeb wysokiej aktywności w inicjowaniu tych przedsięwzięć. Podkreślają oni jednak także, że struktura organizacyjna przedsiębiorstwa oraz rozwiązania strukturalne pionu dyrektora technicznego i dyrektora wykonawczego są stosunkowo słabo spójne, gdyż stopień formalizacji jest zbyt wysoki w stosunku do konfiguracji, stopnia centralizacji, specjalizacji i standaryzacji. Utrudnia to w dalszym ciągu inicjowanie i przygotowywanie przedsięwzięć innowacyjnych.

* * *

Wyniki badań pozwalają, m.in. ze względu na dużą zbieżność poglądów i opinii respondentów, na sformułowanie kilku ogólnych wniosków.

1. Przeprowadzone badania ujawniły brak znaczącego zróżnicowania istniejących w drugiej połowie 1990 r. rozwiązań strukturalnych analizowanych przedsiębiorstw. Są to typowe struktury funkcjonalne, znacznie ograniczające swobodę działania pracowników, będące skutecznym wzorcem strukturalizacji jedynie w niewielkich firmach, działających w stabilnym otoczeniu i na podstawie względnie prostej technologii. Wyjątkowa jest struktura organizacyjna jednego przedsiębiorstwa – mniej scentralizowana oraz charakteryzująca się niższym stop-

niem specjalizacji, standaryzacji i formalizacji.

2. Rozwiązania strukturalne większości badanych przedsiębiorstw przyczyniają się m.in. do powstawania opóźnień przedsięwzięć innowacyjnych, utrudniają powoływanie zespołów zadaniowych itp. Są też czynnikiem utrudniającym przede wszystkim inicjowanie i przygotowywanie innowacji produktowych i technologicznych.

Za barierę uznano również funkcjonowanie organów samorządu w dwóch przedsiębiorstwach, które w podejmowanych uchwałach preferują dość często bieżące płace ponad przyszłe dochody stanowiące skutek działalności innowacyjnej.

3. Zapoczątkowane w 1989 r. zmiany zmierzające do wprowadzenia gospodarki typu rynkowego nie wpłynęły w większości przedsiębiorstw na zmianę rozwiązań strukturalnych regulujących przebieg działalności innowacyjnej. Dokonywanie zmian utrudniają głównie opory indywidualne i opory kierownictwa, które wynikają, jak się wydaje, m.in. z wieloletniego działania systemu nakazowo-rozdzielczego. Wpłynął on nie tylko na struktury organizacyjne przedsiębiorstw, ale także kształtował postawy i sposób myślenia ludzi, którzy w tym systemie działali. Ważnym elementem tych postaw jest niechętny stosunek do wszelkich innowacji. Odbija się on zarówno na nowoczesności wyrobów i technologii jak i na postępie organizacyjnym (4).

4. Mimo zmian w otoczeniu badanych przedsiębiorstw nie pojawił się dostatecznie silny bodziec, który wywołałby dążenie do istotnych zmian organizacyjnych, regulujących przebieg działalności innowacyjnej. Przykład jednego z przedsiębiorstw wskazuje, że takim bodźcem może być prywatyzacja. Pozwoliła ona przełamać opory pracowników i doprowadzić do wdrożenia rozwiązań strukturalnych bardziej korzystnych dla inicjowania, przygotowywania i realizowania innowacji.

Marian Hopej
Andrzej Saj

1. M. HOPEJ, M. MOSZKOWICZ, A. SAJ, S. STADTHERR, J. ZYMONIK: *Ekonomiczne determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, 1990.

2. „Przegląd Organizacji” 6/88.

3. Respondenci określali kształtowanie się charakterystyk struktury opierając się na następującej skali: stopień niski, stopień stosunkowo niski, stopień stosunkowo wysoki, wysoki i bardzo wysoki.

4. Por. M. BIELSKI: *W sukurs przegladom struktur*, „Przegląd Organizacji” 12/86.

Specjalnie dla „Przeglądu Organizacji”

Gry decyzyjne i wyzwania społeczne

z profesor Cathy Stein Greenblat rozmawiają Elżbieta Naumienko i Mirosław Długosz

Cathy Stein Greenblat należy do światowych liderów w dziedzinie projektowania i wykorzystania gier decyzyjnych – jest profesorem socjologii w Rutgers University i Princeton University (USA). W latach 1987-88 prowadziła także zajęcia w Princeton's Woodrow Wilson School of Public and International Affairs. Autorka pięciu książek, licznych artykułów i gier decyzyjnych o uznanej renomie światowej. W latach 1979-89 była redaktorem naczelnym *Simulation and Games: An International Journal of Theory, Design and Research*. Jest członkinią zarządu kilku renomowanych międzynarodowych towarzystw naukowych, w tym między innymi byłym prezydentem *International Simulation and Gaming Association*. Prowadziła wykłady, seminaria i gry decyzyjne w USA, w wielu krajach Ameryki Łacińskiej, w Zachodniej i Środkowej Europie, w Afryce, a także w Związku Radzieckim, Japonii i Chinach. Jest współpracownikiem i ekspertem ONZ, WHO, UNESCO i wielu innych międzynarodowych organizacji. (Redakcja).

Red.: Pani prace naukowe należą do głównych elementów tworzących podstawy stosunkowo młodej dyscypliny naukowej, którą można nazwać metodologią projektowania i wykorzystania modeli symulacyjnych i gier decyzyjnych. Jak zdobywa się doświadczenia i wiedzę umożliwiające zajęcia takiej pozycji?

Cathy Stein Greenblat: Do sukcesu w każdej dziedzinie potrzebna jest fascynacja tym, co się robi. Dotyczy to w równej mierze wszystkich profesji. W moim przypadku przybierała ona różne formy. Na początku wydawało mi się, że muszę poznać jak najwięcej gier i symulacji, poruszałam się ciągle po nowych obszarach ich zastosowań. Dopiero potem przyszły refleksje i przemyślenia metodologiczne, kolejne publikacje. Nie tracąc z pola widzenia tego, co się dzieje w różnych dziedzinach zastosowań gier i symulacji, ograniczyłam swoje zainteresowania do problemów, które najkrócej można scharakteryzować jako problemy

„człowieka wobec wyzwań współczesnego świata”.

– Projektuje Pani gry decyzyjne i symulacje, które odnoszą się zarówno do typowych problemów organizacyjnych (uczestniczą w nich menedżerowie), jak też do problemów społecznych czy rodzinnych. Wydaje się, że w każdym przypadku za kluczowe uznaje Pani umiejętności komunikowania się, porozumiewania pomiędzy uczestnikami kreowanych w nich grup, środowiska, społeczności.

– Bo one są naprawdę bardzo ważne. Drugą pasją mojego życia są podróże, spotkanie się z nowymi ludźmi. Jakże wspaniała jest możliwość wymiany pomysłów i idei przy okazji wielu spotkań. Uczestnikom moich gier pragnę umożliwić odbywanie w symulowanych warunkach takich (w sensie przenośnym) podróży. Zabieram ich w podróż do niedostępnych im do tej pory obszarów własnej kreatywności, inwencji, pozwalam im z dystansu oglądać własne ograniczenia. Wiele problemów, które wydają się nam nie do rozwiązania – a menedżera czy ojca rodziny doprowadzają do frustracji, stresów, chorób psychosomatycznych – wynika z barier komunikacyjnych. I dlatego na przykład w trakcie treningów menedżerskich uczymy ludzi, jak się porozumiewać ze swoimi podwładnymi, przełożonymi, partnerami czy wreszcie klientami. Wielu specjalistów z dziedziny zarządzania uważa, że o sukcesie menedżera decydują przede wszystkim jego umiejętności komunikowania się, nawiązywania kontaktu z innymi ludźmi. Staramy się pomagać w rozwoju tych umiejętności, także – czego rzadko się uczy na świecie – w odróżnianiu tych, z którymi warto rozmawiać, od tych, z którymi więcej nie powinniśmy się spotykać.

– Jaka jest rola metod symulacyjnych i gier decyzyjnych w tych procesach?

– Do budowania gier i symulacji stosuje się uproszczenia realnych sytuacji społecznych i zawodowych. Posługujemy się modelami. W takich uproszczonych sytuacjach łatwiej dostrze-

ga się prawidłowości i mechanizmy. Ale nie to uważam za najważniejsze. Często trudniej jest zadać pytanie (dostrzec problem) niż znaleźć na nie odpowiedź. Dzięki grom i symulacji możemy stawiać o wiele więcej pytań.

– Jakie pytania zadają sobie najczęściej menedżerowie – uczestnicy prowadzonych przez Panią zajęć i treningów?

– Metody symulacyjne pozwalają na doświadczenia w nowych warunkach, pozwalają także na odbywanie podróży w czasie. Uczestnicy gier w stosunkowo krótkim, bo kilkugodzinnym lub kilkudniowym okresie, doznają skutków swoich decyzji w horyzoncie lat czy dekad. Staram się skłaniać ich do poszukiwania odpowiedzi nie tylko na pytanie, co zrobić zaraz, jak rozwiązać bieżące problemy, ale – ukazując zjawiska z pewnej perspektywy – także do stawiania bardziej zasadniczych kwestii. Co robić w życiu? Co zrobić ze swoim życiem? Ilu menedżerów ma czas i możliwości, aby zadać sobie takie pytanie siedząc za własnym biurkiem? Można je zresztą odnieść nie tylko do menedżerów.

– Gry decyzyjne zaczynają mieć coraz większe znaczenie w rozwoju badań naukowych i dydaktyce nauk społecznych. Odnosi się to także – a może przede wszystkim – do problematyki zarządzania. Dlaczego tak się dzieje?

– Klasyczny proces budowy modelu symulacyjnego zaczyna się od określenia podstawowych wyznaczników i elementów systemu, który chcemy opisać. Można więc stwierdzić, że przyjmujemy założenie, iż potrafimy te elementy znaleźć, a następnie w odpowiedni sposób wbudować w model. Przystępując do budowy gry akceptujemy jakby przykrą prawdę, że nie jesteśmy w stanie sformalizować i zapisać w konwencji ilościowej wszystkich podstawowych relacji występujących w systemie społecznym, który chcemy odwzorować. Dopiero połączenie aktywności uczestnika gry i zbudowanego modelu daje szansę opisu realnie występujących zjawisk i procesów. Stwarza zresztą nie tylko szansę opisu



takich sytuacji, ale także ich przeżycia, zrozumienia, a w końcu poszukiwania najbardziej efektywnych – według kryteriów przyjmowanych przez danego uczestnika – sposobów radzenia sobie z takimi sytuacjami.

– **Miała Pani okazję prowadzenia gier decyzyjnych w wielu krajach. Czy dostrzega Pani jakieś „narodowe” różnice w sposobie rozwiązywania problemów zawartych w grach, które Pani stosowała? Musimy zastrzec również, że pytania o tego typu różnice zadajemy nie po raz pierwszy naszym rozmówcom.**

– Różnice występują, ale nie nazwałabym ich różnicami „narodowymi” w rozwiązywaniu problemów czy podejmowaniu decyzji. Moim zdaniem istotną zmienną nie jest narodowość. Coraz ważniejsze są różnice kulturowe i społeczne. Interpretując to w kategoriach organizacyjnych można powiedzieć, że czynnikiem decydującym (o sposobie patrzenia na problemy i podejmowaniu decyzji) jest kultura organizacyjna, w otoczeniu której funkcjonują menedżerowie. Wpływa na nią oczywiście system kształcenia, natura doświadczeń edukacyjnych, ale nie zapominajmy, że niezwykle istotną instytucją kształcąca (i kształtująca) jest firma, w której pracujemy. Wykorzystując gry na przykład we Francji łatwiej jest dyskutować na temat gier (Francuzi wydają się być zorientowani bardzo teoretycznie) niż gry prowadzić. Amerykanie mają „grę” we krwi. Lubią wygrywać, a więc i grać. Ale w obu tych krajach coraz częściej spotyka się firmy, których kultura organizacyjna, a także zachowania i strategie ujawniane w grach i symulacjach, są zupełnie różne. Często bardziej podobni są do siebie ludzie różnych narodowości zatrudnieni w tych samych firmach (niekoniernie w tym samym kraju) niż ludzie tej samej narodowości, pracujący w różnych przedsiębiorstwach w tym samym mieście. Nie muszę chyba tłumaczyć, jak ważna stała się kultura organizacyjna dla sukcesu firmy. W krajach Europy Środkowej i Wschodniej jest pod tym względem wiele do zrobienia. Dzięki grom decyzyjnym i metodom symulacyjnym można jednak tworzyć i kształcić ludzi „nowych” organizacji. Takie organizacje to nie tylko maszyny i urzędnicy. To także (a może przede wszystkim) świadomość misji organizacji, system pojęć, którymi posługują się jej uczestnicy, a także system komunikowania się.

– **Pani zainteresowania nie ograniczają się tylko do społecznych problemów zarządzania. Obszarem, na którym komunikowanie się i „kultura organizacyjna” są nie mniej ważne, jest problem walki z AIDS. Z ra-**

mienia Światowej Organizacji Zdrowia prowadzi Pani od lat badania i prace naukowe nad tymi zagadnieniami w krajach Afryki.

– Pierwszą grę dotyczącą problemów ochrony zdrowia zaprojektowałam w 1976 roku wspólnie z moim mężem Johnem Gagnon. Była to gra dotycząca problemów występujących w społecznościach chorych na hemofilię. Kontynuacją tego typu zainteresowań były kilkukrotne dłuższe pobyty w Afryce (1982, 1985, 1988). Zajmowaliśmy się wtedy badaniem i projektowaniem gier pomagających w rozwoju społeczności lokalnych w ubogich krajach tego kontynentu. Pomagaliśmy w opracowaniu strategii rozwoju tych społeczności i zapobiegania różnego rodzaju zagrożeniom takim, jak na przykład epidemie. Zebraliśmy wtedy mnóstwo doświadczeń dotyczących procesów rozprzestrzeniania się niebezpiecznych chorób. Przekonałiśmy się także, że zapobieganie im w dużej mierze może być oparte na kształtowaniu odpowiednich norm społecznych, norm komunikowania się i porozumiewania. To także funkcja specyficznie rozumianej kultury organizacyjnej. Aby zapobiegać AIDS trzeba przede wszystkim kształtować nowe normy, nakłaniać do zmiany zachowań społecznych. Kilka ostatnich lat poświęciliśmy wraz z Johnem na działalność naukową, edukacyjną i pomoc dla krajów Afryki, które tej pomocy najbardziej obecnie potrzebują.

– **Działalność ta przyniosła także efekt w postaci kilku nowych gier decyzyjnych. Ugruntowały one jeszcze bardziej Pani pozycję wśród światowej elity projektantów. Nadal istotną rolę odgrywają w nich procesy komunikowania się.**

– Myślę, że odgrywają one istotną rolę dla rozwiązania wszystkich istotnych wyzwań, przed jakimi stoimy. Zarówno w odniesieniu do problemu światowego bezpieczeństwa, międzynarodowej współpracy gospodarczej, zwalczania AIDS i wielu, wielu innych. W czasie, gdy ukaże się nasza rozmowa, będę zapewne przebywała znowu w Afryce, tym razem w Ghanie. Za pomocą gier i symulacji będę chciała poprowadzić cykl seminariów na temat zwalczania AIDS i ... budowy programów rozwoju gospodarczego w kraju decentralizującym swoją gospodarkę, reformującym system zarządzania. Dla pokonania wyzwań, przed jakimi stoimy – nie tylko w krajach słabo rozwiniętych – niezbędne są nowe, zintegrowane metody działania. Widzę tu olbrzymią rolę dla gier i metod symulacyjnych.

– **Dziękujemy za rozmowę.**

Elżbieta Naumienko
Mirosław Długosz

Doc. dr hab. Krystyna Roslanowska-Plichcińska, Warszawa.

W ubiegłym roku ukazała się książka autorstwa Mirosława Długosza pt.: „Gry decyzyjne w badaniach i doskonaleniu organizacji” *. Wydano ją, i to starannie, PWE. Pozycją ta, choć objętościowo niewielka (liczy bowiem około 140 stron), nie powinna przejść niezauważona, jako że Autor w sposób przystępny prezentuje możliwości zastosowań gier decyzyjnych, a zwłaszcza symulacyjnych.

Obszar ich stosowania jest szeroki: od ukazanego w rozdziale pierwszym udziału w doskonaleniu kadry po, przedstawione w rozdziale drugim, wykorzystanie gier jako narzędzia badawczego w teorii organizacji i zarządzania, a także w doradztwie organizacyjnym (rozdział czwarty).

Książka ta adresowana jest do pracowników dydaktycznych wyższych uczelni, osób prowadzących konsulting i szkolenie w zakresie zarządzania, a także do menedżerów, którzy mogą poszerzyć swoją wiedzę oraz możliwości analizowania i doskonalenia procesów zarządzania. Sądzę również, że lektura tej książki może być przydatna studentom wyższych lat studiów ekonomicznych i zarządzania. Odróżnia tę pozycję

Świat gier

od innych tego typu podejść Autora pokazujące grę decyzyjną jako narzędzie służące twórczym eksperymentom w procesach dokonywania zmian. Zanim praktyk-menedżer przystąpi do ich wprowadzania może – w celach eksperymentu czynnego, jak i po to by uczestników tych zmian do nich przekonać – zastosować odpowiednie gry symulacyjne.

Jak stwierdza poglądowo Autor, wykorzystując do tego swoje bogate doświadczenie, stosując gry decyzyjne w doradztwie można osiągnąć różnorakie cele:

- „badanie, demonstrację zależności, czyli opis i wyjaśnienie zjawisk i procesów zachodzących w organizacji (użytecznych zarówno dla badacza jak i zleceniodawcy);
- testowanie i sprawdzanie warunków rozwiązań;
- propagowanie i wdrażanie rozwiązań (w tym propagowanie i wdrażanie nawyków korzystania z nowej wiedzy);
- stymulowanie myślenia (w tym ogólny rozwój kadry);
- rozwój i trening umiejętności praktycznych;
- diagnostyka umiejętności i cech kadry (dobór kadry);
- przewidywanie i budowa strategii działania (myślenie w kategorii przyszłości);
- budowę zespołów, integrowanie kadry”.

Inny, interesujący praktyków i teoretyków zarządzania aspekt wykorzystania gier przez M. Długosza, to opisany przez niego casus wykorzystania gier w sytuacjach konfliktowych (str. 121-123). Jak to zostało zastosowane i jaki miało przebieg – odsyłam do lektury niniejszej książki, której lekturę warto polecić.

* M. Długosz: „Gry decyzyjne w badaniach i doskonaleniu organizacji”, PWE, Warszawa 1990.

Od Redakcji: nie tylko w polskich przedsiębiorstwach problem stawiany konsultantowi brzmi zazwyczaj: co robić w danej sytuacji? Dla Edgara H. Scheina – wykładowcy w MIT Sloan School of Management – największe znaczenie ma nie tyle odpowiedź na to pytanie, co przebieg procesów, formułowanie, a później – wdrażanie strategii. Specjalistę przydatnego przedsiębiorstwu w tych sytuacjach Schein nazywa „Process Consultant”, jego działalność zaś: „Process Consultation”. Brakuje odpowiedników tych terminów w języku polskim, wydaje się jednak, że najbliższe ich istocie są określenia: „konsultant metodyczny” i „konsultacja metodyczna”. Posługujemy się nimi jako nazwami własnymi (w sensie semantycznym) mając nadzieję, że nie zostanie to odczytane jako odmawianie jakimkolwiek innym konsultacjom posługiwania się właściwymi dla nich metodami.

Edgar H. Schein

Konsultacja metodyczna w tworzeniu i wdrażaniu strategii

E.H.Schein – Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

Większość analiz strategii koncentruje się na metodach analitycznych, za pomocą których strategie są budowane. Mało uwagi natomiast poświęca się procesom interpersonalnym i grupowym, w których strategia jest początkowo rozwijana. Niewiele również uwagi przywiązuje się do procesów organizacyjnych i grupowych, za pomocą których strategia jest wdrażana. A zagadnienia te są bardzo ważne i może nawet ważniejsze od treści danej strategii. Innymi słowy –

konsultacja metodyczna zajmuje centralne miejsce w rozwijaniu optymalnych procesów tworzenia i wdrażania strategii.

Konsultacja metodyczna (Process Consultation – PC) rozumiana tu jako filozofia konsultacji zakłada, że klienci potrzebują pomocy w diagnozie ich własnych problemów i muszą brać udział w określaniu rozwiązań tych problemów. Punktem wyjścia jest twierdzenie,

że wszystkie systemy ludzkie tworzą swoje własne kultury i dlatego tylko klient wie, jakie rozwiązanie w jego kulturze jest właściwe (Schein, 1985, 1987, 1988).

Konsultację metodyczną należy odróżniać od ekspertyzy (konsultacji specjalistycznej), kiedy to konsultant przekazuje informację potrzebną klientowi lub pełni rolę „lekarza” sporządzając diagnozę i przedstawiając rozwiązanie w formie zalecenia. W obu tych modelach konsultant akceptuje wersję problemu przedstawioną przez klienta, przejmuje problem i dostarcza rozwiązanie.

W modelu konsultacji metodycznej konsultantowi nie wolno przejmować problemu. Konsultant wspólnie z klientem powinien stanowić zespół, w którym klient pomaga w sformułowaniu problemu i jest odpowiedzialny za pomoc w znalezieniu jego rozwiązania pozostając nadal dysponentem.

Filozofia konsultacji metodycznej wychodzi również z założenia, że dynamikę systemów ludzkich można zrozumieć tylko za pomocą

modelu badania działań (akcji). Innymi słowy – trzeba działać w systemie, aby ujawnić niektóre jego cechy. Prowadzi to do ciągłego, diagnostycznego procesu interwencyjnego, w którym zarówno klient jak i konsultant uczą się wraz z każdą interwencją.

W modelu badania działań zakłada się, że wszystko, co robi konsultant, jest interwencją. Nie występuje więc diagnoza przed interwencją, jak to sugeruje większość modeli konsultacyjnych. Interwencje można zróżnicować na podstawie ich celów taktycznych:

- 1) „wejście” i udział w organizacji klienta w celu uzyskiwania bieżących informacji bez dokonywania ocen;
- 2) udzielanie klientowi pomocy w myśleniu diagnostycznym;
- 3) pobudzanie klienta do myślenia w kategoriach działań stosowanych w rozwiązywaniu problemów,
- 4) przedstawianie klientowi hipotez i alternatyw opracowanych przez konsultanta.

Większość modeli konsultacyjnych jedynie ten ostatni rodzaj traktuje jako interwencję i kładzie zbyt





duży nacisk na zalecenia. W modelu konsultacji metodycznej uznaje się, że najbardziej znacząca pomoc może być udzielona drogą dociekania problemu i prowadzenia klienta pytaniami do jego własnej diagnozy problemu: znalezienia własnego rozwiązania. Jeżeli jest potrzebna ekspertyza dotycząca specyficznego zagadnienia w którymkolwiek stadium procesu, to konsultant i klient mogą wspólnie podjąć decyzję o włączeniu eksperta lub „lekarza”. W tym przypadku konsultant często kształtuje stosunki między ekspertem i klientem, aby zapewnić jak najlepsze wykorzystanie pomocy.

Konsultant metodyczny może być postrzegany w różny sposób: jako koordynator i jako katalizator. Ma ożywiać i pobudzać. To człowiek, który stawia wyzwania organizacji (klientowi), powoduje w niej niepokój, a nawet – panikę. Konsultanci metodyczni powinni być także przygotowani do pełnienia (w razie potrzeby) roli eksperta lub „lekarza”. Na przykład w zagadnieniach procesu konsultacji czy techniczno-organizacyjnej i merytorycznej obsłudze zebrań bardziej miarodajny niż klient jest oczywiście konsultant. Powinien on wówczas przyjąć funkcję eksperta lub „lekarza”, jeżeli jednak nie jest konsultantem wywodzącym się z danej organizacji (wewnętrzny), to nie zawsze będzie ekspertem w zakresie strategii klienta. Powinien więc unikać iluzji, że jego informacje będą pomocne.

Planowanie procesu formułowania strategii

Decyzja, kto powinien uczestniczyć, w jakim okresie, w jakim rodzaju procesu formułowania strategii, ma decydujące znaczenie dla ostatecznej jakości koncepcji strategicznych (Hitchin & Ross, 1991). Dyrektor naczelny organizacji powinien wykorzystać konsultanta metodycznego do zaplanowania całego procesu. Formułowanie koncepcji strategicznych można opracować poczynając od dołu, od grup roboczych, które ujednoclić swoje rozwiązania. Koncepcje te mogą też tworzone przez nieliniowe jednostki sztabowe (wydziały planowania) lub przez dyrektora naczelnego i bezpośrednio podle-

gly mu personel. Każdy sposób jest dobry, ale też każdy powoduje inne konsekwencje. Zadaniem konsultanta byłoby udzielenie dyrektorowi naczelnemu pomocy w przemyśleniu zalet i wad każdego z możliwych procesów.

Na przykład, grupa sztabowa może być najbardziej innowacyjna w tworzeniu koncepcji strategicznych, lecz może wysunąć niejasne propozycje, które nigdy nie będą mogły być zastosowane. Proces „od dołu” gwarantuje możliwość wdrożenia, ponieważ propozycje pochodzą od osób realizujących strategię. Mogą one pomimo to być nazbyt konserwatywne i nieuwzględniające warunków rynkowych. Mogą też być zbyt optymistyczne, „pod potrzeby organizacji”. Stanie się tak wówczas, gdy zostanie przyjęte założenie istnienia zasobów większych od tych, którymi organizacja w rzeczywistości dysponuje. Proces oparty na grupowym podejmowaniu decyzji stworzy realistyczne koncepcje strategiczne, lecz może się okazać, że służą one zaspokojeniu partykularnych potrzeb i że są nierealistyczne dla danej organizacji.

Kształtując proces formułowania strategii, konsultant metodyczny powinien współdecydować, czy należy zaangażować zewnętrznych konsultantów strategicznych, a jeżeli tak, to jak ich najlepiej wykorzystać. Pomoc konsultantów zewnętrznych może zapewnić najbardziej innowacyjne rozwiązania, lecz mogą one być niedostosowane do kultury przedsiębiorstwa i w związku z tym nie nadawać się do realizacji. Konsultant metodyczny musi więc gwarantować optymalne komunikowanie się między konsultantem-ekspertem i klientem. Oznacza to w praktyce, że konsultant-ekspert w zakresie strategii powinien zawsze pracować razem z konsultantem metodycznym w wyborze koncepcji strategicznych i w ocenie ich realności w warunkach, jakie stwarza kultura danej organizacji.

Opracowanie realistycznych koncepcji strategicznych; znaczenie kultury organizacyjnej

Wybór drogi ustalania strategii będzie miał wpływ na zakres i real-

ność rozważanych koncepcji. Szczególne znaczenie ma takie ukształtowanie procesu, które pozwoli na wiarygodną i śmiałą analizę aktualnej kultury organizacyjnej w powiązaniu z wyborami strategicznymi.

Najbardziej powszechnym błędem w formułowaniu strategii jest przyjęcie założenia, że kulturę można dostosować do strategii, podczas gdy w rzeczywistości jest odwrotnie – strategia jest ograniczana przez istniejącą kulturę i dostosowuje się do niej.

Kultura jest tu rozumiana jako wpajane, wspólnie podzielane i uważane za oczywiste poglądy na to, jaki powinien być stosunek do środowiska zewnętrznego i do zagadnień integracji wewnętrznej. Aktualny stan kulturowy i związane z tym poglądy będą określały, o jakim rodzaju koncepcji strategicznych można myśleć i jakie rozważać. Przedsiębiorstwo, które zawsze odnosiło sukcesy mając wyroby średniej jakości i po średnich cenach, nie będzie poważnie rozważać przejścia na lepszą jakość i wyższą cenę. Przedsiębiorstwo, które zawsze odnosiło sukcesy dzięki wprowadzaniu nowych wyrobów, nie będzie w stanie wyobrazić sobie strategii dotyczącej jedynie marketingu lub produkcji po niskich cenach.

Nie oznacza to, że takie koncepcje nie zostaną wysunięte, zwłaszcza gdy w ustalaniu strategii będą brał udział konsultanci zewnętrzni. Jeżeli jednak proponowane koncepcje strategiczne będą sprzeczne z istniejącą kulturą – nie będą brały pod uwagę, a jeżeli zostaną uwzględnione – to będą źle wdrażane.

Zadaniem konsultanta jest wykreowanie procesu, w którym kultura organizacyjna będzie analizowana i udzielenie pomocy w przeprowadzeniu tej analizy. Zazwyczaj wymaga to udziału w procesach tych zespołów menedżerów i pracowników, którzy uosabiają kulturę. Konsultant przekazuje im model myślenia o kulturze w kategoriach artefaktów, wartości i podstawowych założeń, następnie prowadzi ich poprzez grupowy proces zadawania pytań w celu określenia podstawowych założeń. Jeżeli pewne założenia zostały usta-

lone, grupa może zbadać, jak te założenia będą pomagały lub przeszkadzały w przypadku przyjęcia rozważanej koncepcji strategicznej.

Jeżeli w trakcie poszukiwania strategii wymagana jest zmiana podstawowych założeń, to zadaniem konsultanta jest wyjaśnienie, jakie to spowoduje następstwa i zbadanie, czy organizacja jest zdolna do tego rodzaju zmiany (Schein 1985, 1990). Rzadko jednak można przeprowadzić zmianę kultury przedsiębiorstwa bez wprowadzenia nowych ludzi, których kanony myślenia w organizacji różnią się od uznawanych przez dotychczasowych pracowników. Ogólnie rzecz biorąc, konieczna jest najczęściej wymiana tych ostatnich.

Podejmowanie decyzji dotyczącej strategii

Opracowywanie koncepcji strategicznych i podejmowanie decyzji o ich wyborze to odmienne procesy, często realizowane przez różne grupy. W dużej skomplikowanej organizacji może okazać się, że koncepcje są jasne, lecz decyzja, na podstawie której będą one realizowane, jest dalece niejasna. Prowadzi to do walki politycznej, agitacji itp. Może więc wyniknąć konieczność udzielenia przez konsultanta pomocy w określeniu sposobu rozwiązania konfliktu poprzez negocjacje lub w procesie rozwiązywania problemów, co pozwoliłoby organizacji na dojście do właściwej decyzji.

Można to wyjaśnić na przykładzie. Duże przedsiębiorstwo wytwórcze miało przed laty zdecydować, czy rozszerzyć działalność na skalę międzynarodową, czy zwiększyć nakłady inwestycyjne na badania i rozwój, czy przeprowadzać politykę wzrostu przez łączenie się z innymi i akwizycje, czy rozbudowywać swój udział w rynku USA. Każdej koncepcji bronił jeden z ważniejszych członków kierownictwa. Odbywały się kolejne zebrania bez rozstrzygnięcia. Każdy członek kierownictwa preferował koncepcję, której bronił.

Dyrektor naczelny współpracował z konsultantem, który zalecił następujący proces. Zgodzono się,

że podstawowy problem polegał nie tylko na obronie przez każdego członka kierownictwa swojej koncepcji, lecz również na niepełnym rozumieniu innych. Podjęto więc decyzję zaangażowania personelu działu planowania do przeprowadzenia badania metodą delficką. W jej toku każdy członek dyrekcji był poproszony o sporządzenie zestawu przewidywań dotyczących konsekwencji każdej koncepcji. Przewidywania te zostały podane do wiadomości wszystkich uczestników. Proces ten przeprowadzono trzykrotnie. Ukryty cel polegał na tym, aby wszyscy członkowie dyrekcji traktowali każdą koncepcję równorzędnie.

Trwało to dwa miesiące. W tym czasie zawieszono wszystkie zebrania, aby zminimalizować rozwój konfliktów i agitację. Zadaniem personelu działu planowania było udzielanie członkom kierownictwa pomocy w myśleniu poprzez zadawanie im pytań i udzielanie odpowiedzi na wszystkie niejasności, które mogły wynikać wobec którejkolwiek koncepcji strategicznej. Po dwóch miesiącach przeprowadzono zebranie zarządu. W ciągu dwóch godzin był on w stanie podjąć jednomyślnie decyzję, jaką koncepcję realizować. Wynikało to stąd, że członkowie dyrekcji poznali dokładnie każdą koncepcję i mogli odejść od swojej ograniczonej wizji.

Ponieważ decyzje dotyczące strategii są często podejmowane przez kierowników wyższego szczebla pracujących w zespole, ktoś z zespołu lub z zewnątrz musi pełnić funkcję metodycznego konsultanta-koordynatora w celu podjęcia możliwie najlepszej decyzji oraz osiągnięcia zgody dotyczącej decyzji w celu umożliwienia należytego jej wdrożenia.

Wdrażanie strategii

Prawdopodobnie najtrudniejszą kwestią zmiany strategii jest wdrożenie nowych wizji, celów, środków, nowej rutyny w pracy i odpowiednich stosunków międzyludzkich. Konsultant metodyczny musi włożyć wiele wysiłku w to, aby uświadomić wszystkim pracownikom, że o wiele łatwiej można bu-

dować na istniejących założeniach kulturowych niż je zmieniać.

Duże znaczenie ma kwestia zaangażowania w procesie wdrażania strategii tych grup, które będą brały udział w planowaniu zmian, jakie muszą nastąpić. W stadium tym konsultant metodyczny jest bardzo potrzebny do projektowania i pomocy we wdrażaniu tych działań, często powierzanych zespołom, komitetom koordynacyjnym, grupom zadaniowym itp. Jeżeli jednak wcześniejsze stadia nie zostały dobrze wykonane, to proces w omawianym stadium nie może nadrobić strat z powodu niewłaściwie wybranych koncepcji lub nieefektywnych decyzji dotyczących poszczególnych działań. Efektywne wdrożenie niewłaściwych alternatyw strategicznych nie zdoła naprawić błędów. Z drugiej strony, kiepskie wdrażanie może zaprzepaścić pozytywne efekty dobrych wyborów i dobrych procesów decyzyjnych.

* * *

Konsultanci (PC) są zazwyczaj angażowani do organizacji w celu prowadzenia postępowania naprawczego lub realizowania kiepskich (ułamkowych, niewłaściwych) decyzji. Tymczasem istotne znaczenie ma rozpoznanie potrzeb wtedy, gdy są one rzadziej uświadamiane. Wydaje się więc, że znacznie więcej pożytku przyniosłoby zaangażowanie konsultantów metodycznych na bardzo wczesnym etapie kreowania nowej strategii tak, aby podczas tego procesu mogli ściśle i twórczo współpracować z klientem.

Edgar H. Schein
Tłum. Władysław Straszyński

HITCHIN D. & ROSS W.: *The Role of Organization Development in Strategy* (In Press, 1991).

SCHEIN E.H.: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN E.H.: *Process Consultation*. Vol. 1 Revised. Reading Ma.: Addison-Wesley, 1988.

SCHEIN E.H.: *Process Consultation*. Vol. 2. Reading Ma.: Addison-Wesley, 1987.

SCHEIN E.H.: *Organizational Culture*. American Psychologist, 1990, 45, 109-119.

VAN MAANEN J. & BARLEY S.R.: *Occupational Communities: Culture and control in organizations*. In B.M.STAW & L.L. Cummings (Eds.) *Research in Organizational Behavior*. Vol. 6. Greenwich Ct.: JAI Press, 1984.

nych – SAPD (1). Metoda ta umożliwia analizę każdego problemu decyzyjnego w kategoriach szans i zagrożeń dla rozwoju firmy, stanowiąc jednocześnie wspólną płaszczyznę metodyczną w diagnozowaniu i strukturalizacji problemów, poszukiwaniu nowych twórczych rozwiązań, wyboru rozwiązania najkorzystniejszego (wartościowanie rozwiązań), analizy problemów związanych z wdrożeniem wybranego projektu zmian w przedsiębiorstwie itp.

10. Rozwiązywanie problemów strategicznych przez specjalnie powołane do tego celu zespoły zadaniowe, których trzon stanowią członkowie elity oraz doskonalenie ich umiejętności w zakresie nowoczesnych metod rozwiązywania problemów (intensywne warsztaty analizy wartości, metod twórczego myślenia itp.).

11. Wdrożenie opracowanych projektów zmian strategicznych w przedsiębiorstwie.

12. Kształtowanie klimatu innowacyjnego w przedsiębiorstwie między innymi przez uruchamianie działalności kół jakości, kół analizy wartości, warsztatów projektowych, laboratoriów wynalazców itp.

13. Po roku – w zależności od potrzeb – powtórzenie niektórych działań ujętych w punktach 4-5, obligatoryjnie działań ujętych w punktach 6 i 7 oraz pogłębione dalsze doskonalenie kadry

kierowniczej w zakresie problematyki organizacji i zarządzania.

Pełną procedurę strategingu przedstawiono na rysunku 1. Jak już wcześniej wspomniano, do projektowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa stosowane są dwie metody: PESER oraz SYROS.

Metoda PESER ułatwia formułowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa dla długich horyzontów czasowych (5-10 lat), uwzględniając słabe i mocne strony przedsiębiorstwa oraz szanse i zagrożenia istniejące lub mogące się pojawić w otoczeniu firmy.

Procedura metody PESER obejmuje między innymi:

- identyfikację celów strategicznych;
- określenie wartości i reguł kreujących zmiany w przedsiębiorstwie;
- projektowanie sposobów kontrolowania przez przedsiębiorstwo czynników strategicznych poprzez zmiany: w relacjach z otoczeniem; w asortymencie, zaopatrzeniu, sprzedaży, technologii, w polityce kadrowej, w inwestycjach i w formalnej strukturze organizacyjnej;
- analizę potencjalnych problemów związanych z wdrażaniem zmian strategicznych w przedsiębiorstwie;
- psychologiczne przygotowanie zmian w firmie.

Metoda SYROS ułatwia analizę wielariantowych strategii rozwojowych

w celu wskazania strategii najkorzystniejszej i optymalizacji założonych efektów w warunkach symulacji (wykorzystanie techniki komputerowej).

Miarą popularności metod symulacyjnych jest fakt, że ponad 84% firm USA opiera swoją działalność strategiczną na wynikach uzyskiwanych dzięki stosowaniu takich narzędzi zarządzania. Wykorzystują je także wszystkie koncerny japońskie i większość koncernów Europy Zachodniej. Metoda SYROS opiera się na nowoczesnych procedurach badań operacyjnych wprowadzonych szeroko w świecie w drugiej połowie lat osiemdziesiątych.

Istotną sprawą – sygnalizowaną w pierwszym artykule na temat strategingu – jest formalizacja działalności strategicznej w przedsiębiorstwie. Jedną z propozycji może być powołanie stanowiska lub komórki ds. strategingu, podległych bezpośrednio dyrektorowi przedsiębiorstwa. Stanowisko lub komórka byłaby głównym organizatorem przedsięwzięć związanych z realizacją strategingu oraz kontrolowałaby wyniki wprowadzenia zmian strategicznych w przedsiębiorstwie.

Wacław Biliński
Jerzy Wojeński

1) SAPD – skrót od: Strategiczna Analiza Problemów Decyzyjnych



Oferuje na korzystnych warunkach:

- sedimentacyjne wirówki poziome stosowane między innymi do odwadniania osadów ściekowych
- filtry próżniowe o powierzchni filtracyjnej od 6,4 do 32 m²
- prasy do owoców o wydajności 600 do 5000 kg/h
- myjarki butelek i pasteryzatory tunelowe
- urządzenia do przerobu warzyw korzeniowych
- przenośniki ślimakowe o średnicy od 80 mm do 1250 mm i skoku ślimaka od 1,5 D do 0,6 D

Firma znana na wielu rynkach świata

Fabryka Maszyn i Urządzeń
Przemysłu Spożywczego „SPOMASZ”
64-510 Wronki, ul. Powstańców Wlkp. 23

Informacje: dział handlowy telex 47395, 47217, tel. 540-561

Jacek Goliszewski

Controlling (V)

System controllingu

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

Dotychczasowe rozważania na temat controllingu miały charakter makrofunkcjonalny: opisywane były różne funkcje i zadania controllingu, przy czym opis ten dotyczył najwyższego szczebla zarządzania („top management”). W kolejnym artykule chcę podsumować dotychczasowe rozważania i dokonać różnicowania systemu controllingu.

Controlling w systemie zarządzania

Rozpatrując tradycyjne systemy zarządzania przedsiębiorstwem w świetle teorii cybernetycznej można stwierdzić, że systemy te oparte są na dwóch zasadach (1):

- sterowania (tzn. sprzężenia z przodu); pożądany stan systemu przekazywany jest – w formie celu lub wiązki celów – systemowi wykonawczemu, który za pomocą różnorodnych instrumentów stara się realizować te cele naprowadzając tym samym system na wyznaczone pozycje;
- regulowania (tzw. sprzężenia zwrotnego); informacje dotyczące faz osiągania przez system pożądanego stanu porównywane są z wyznaczonymi celami, aby w razie odchyłań wpływać na system wykonawczy.

Osiąganie przez system pożądanego stanu zakłada, że posiada on pełne informacje o sobie i o otoczeniu, w którym działa, oraz że otoczenie to jest mało złożone i mało dynamiczne. Działalność systemu ogranicza się przy tym do reagowania na zmiany swego środowiska: procesy regulacji przebiegają *ex post*, w danych, z góry określonych warunkach. Te założenia przy tak gwałtownych zmianach naszej gospodarki nie odpowiadają rzeczywistości. Wyłonienie funkcji controllingu jest podstawą przekształcenia systemu reagującego na zmiany środowiska w zintegrowany, antycypujący te zmiany system. Controlling jest więc odpowiedzią przedsiębiorstwa na dokonujące się zmiany w zewnętrznym i wewnętrznym otoczeniu przedsiębiorstwa.

Controlling (w sensie „controller-ship”) został określony jako subsystem zarządzania koordynujący procesy planowania, kontroli oraz zasilania w informacje i umożliwiający tym samym sterowanie całym systemem z punktu widzenia wyznaczonych celów (2). Właśnie przez tę centralną funkcję koordynacji wyróżnia się on od pozostałych subsystemów zarządzania, bowiem żaden z nich nie stawia sobie koordynacji za główny cel, stając się samodzielnie funkcją zarządzania. Controlling nie zastępuje więc zarządzania, ale wspomagając, opiniując i doradzając czyni zarządzanie możliwym.

Koordynacja jako centralna funkcja controllingu

Potrzeba koordynacji powstaje w wyniku sprzężenia przedsiębiorstwa z otoczeniem, jak również konieczności uwzględnienia różnorodnych zależności (personalnych, przedmiotowych, czasowych) wewnątrz poszczególnych (sub) systemów zarządzania i między nimi. Koordynację można ogólnie określić jako ukierunkowanie pojedynczych działań na określony cel (3). W przedsiębiorstwie może być ona realizowana w różnej formie i za pomocą różnych środków. Dlatego też wyróżnienie niektórych jej aspektów i warunków stwarza możliwość dokładniejszego określenia specyficznej koordynacji controllingu. Koordynacja systemu zarządzania może odnosić się do nadzorowania i kierowania systemem wykonawczym (tzw. koordynacja pierwotna), a także do integracji i wzajemnego dopasowania poszczególnych subsystemów zarządzania. Jest to tak zwana koordynacja wtórna. Controlling dotyczy koordynacji wtórnej, która umożliwia koordynację pierwotną (4).

Przedmiotem koordynacji mogą być różne obiekty. Jak już wspomniano controlling formuje i nadzoruje systemy planowania, kontroli i zasilania w informacje (koordynacja tworząca) oraz ustala i uzgadnia przepływ informacji zarówno wewnątrz tych systemów jak i między nimi (koordynacja sprzęgająca). Controlling stwarza tym samym warunki i forsuje zarządzanie

oparte na planowaniu i kontroli przeciwwstawiając się różnorodnym modelom politycznego lub intuicyjnego zarządzania przedsiębiorstwem. Koncentracja na planowaniu i kontroli nie oznacza oczywiście pominięcia innych subsystemów zarządzania; kierowanie kadrami, system dyspozycji itd. stają się również przedmiotami wysiłków koordynacyjnych. Rozpatrując charakter zadań koordynacyjnych można wyróżnić zadania dotyczące zapewnienia optymalnego przebiegu procesów koordynacji i zadania odnoszące się do treści tych procesów tj. określenia podmiotów koordynacji. Controlling dotyczy tej pierwszej grupy zadań tj. sterowania procesami koordynacji. Ustalanie treści koordynacji, na przykład ocena różnorodnych alternatyw, korektura planu itp. należy do kierownictwa.

Zapewnienie optymalnej koordynacji wymusza stworzenie odpowiednich warunków i uwzględnienie różnorodnych wymagań przy realizacji zadań koordynacyjnych. Oto te warunki i jednocześnie dalsze cechy charakterystyczne controllingu:

1. Orientacja na cele. Koordynacja ma sens tylko wówczas, kiedy odnosi się do celów. Cele muszą być sformułowane jasno i dokładnie oraz osiągalne. Musi też być możliwe identyfikowanie ich z poszczególnymi decydentami („responsibility accounting”). W wielu przedsiębiorstwach wymagania te nie są spełniane: w mniejszych przedsiębiorstwach cele sformułowane są ogólnie i często zależą od „wycucia” przedsiębiorcy, w większych przedsiębiorstwach cele są wynikiem „politycznego przetargu” poszczególnych decydentów lub różnych grup nacisku.

2. Orientacja na „wąskie gardła” (5) Przedmiotem koordynacji nie może być wszystko i za wszelką cenę, na przykład odchylenie kosztów rzeczywistych zakupu od kosztów planowych o 100 czy 200 jednostek pieniężnych przy zakupie na kilkadziesiąt tysięcy mieści się w „obszarze normalności”, ale raptowne zmniejszenie dostaw przez jednego z głównych dostawców wymaga przeciwdziałań. Konieczne jest zatem ustalenie najbardziej krytycznych obszarów w przedsiębiorstwie oraz dopuszczalnych odchyłań, które powodują wąskie gardła. Wysiłki koordynacyjne powinny skoncentrować się na tych krytycznych obszarach, ograniczając się do opracowania linii postępowania w pozostałych obszarach działalności.

3. Sprzężenie wyprzedzające (feed-forward). Już z orientacji na cele (por. p. 1) wynika, że koordynacja musi odnosić się do przyszłości.

Sprężenie wyprzedzające jest logicznym uzupełnieniem tej orientacji przyszłościowej i polega na stałej obserwacji wybranych działań i obszarów przedsiębiorstwa oraz określonych segmentów otoczenia. Uzyskane na tej podstawie informacje służą antycypacji przyszłego stanu sytuacji obecnej. Porównanie przewidzianego stanu przyszłego z ustalonymi wcześniej celami umożliwia wykazanie odchyleń, ich analizę i odpowiednio wczesne wprowadzenie przeciwdziałań (6).

4. Koncentracja na rachunkowości zarządzającej. Optymalna koordynacja zakłada dostarczenie informacji służących rozróżnieniu wad i zalet poszczególnych wariantów decyzyjnych, jak również stworzeniu dalszych podstaw do podejmowania optymalnych decyzji. Funkcję tę spełnia rachunkowość zarządzająca, przy czym nie chodzi tu tylko o klasyczny „management accounting”, lecz także o uwzględnienie rachunków planowania i kontroli na szczeblu strategicznym (strategiczne zarządzanie kosztami, strategiczne budżetowanie itp. – o sprawach tych będzie mowa w następnych artykułach).

5. Koncentracja na aspekcie personalnym. Jest to bardzo ważny i jednocześnie trudny do realizacji warunek. Działania koordynacyjne wiążą się z wywołującą często sprzeciw ingerencją w obszary działań i decyzji wielu członków organizacji. Nieodzwonione jest jednak pozyskanie poszczególnych pracowników jako pełnoprawnych uczestników koordynacji i – szczególnie na wyższych szczeblach zarządzania – wykorzystanie ich doświadczenia, intuicji i pomysłów w procesach koordynacyjnych. Konieczne jest stworzenie odpowiedniego klimatu dla controllingu będącego częścią składową kultury organizacji zakładającej kooperatywny styl kierowania tj. akceptację controllera i znaczne złagodzenie ostrych linii podziału między przełożonym i podwładnym. Oprócz funkcji koordynacji wymieniane są także inne funkcje controllingu, jak wspomaganie kierownictwa przedsiębiorstwa, dostarczanie informacji, zapewnienie racjonalnych decyzji, umożliwienie lepszej specjalizacji itp. (7). Funkcje te związane są ściśle z koordynacją i były już częściowo omawiane wcześniej – dlatego nie będą tu dalej opisywane.

Zróżnicowanie systemu controllingu

Czy i w jakim stopniu funkcja controllingu jest w przedsiębiorstwie realizowana, zależy od jej zinstytucjonalizowania tj. jej organizacyjnego przetwo-

żenia. Dlatego też w dotychczasowych rozważaniach była mowa o controllingu nie tylko jako funkcji, ale jako instytucji (organizacji) tj. o controllerze i systemie controllingu bądź innych organach realizujących funkcję controllingu. Organizacja funkcji controllingu tylko w mniejszych przedsiębiorstwach realizowana jest w formie nieinstytucjonalnej, czyli bez tworzenia specjalnego działu. W większych przedsiębiorstwach konieczne staje się wyróżnienie w systemie zarządzania systemu controllingu jako zbioru powiązanych ze sobą organizacyjnie elementów (wykonawcy, zadania i instrumenty) utożsamiających funkcje koordynacyjne oraz ze względu na różnorodność, kompleksowość i dynamikę procesów zarządzania a także – samą istotę koordynacji – dokonanie jego zróżnicowania. Zróżnicowanie to polega na:

- wyodrębnieniu zadań controllingu
- określeniu obiektów tych zadań

= aspekt funkcjonalny

- ustaleniu instrumentów służących realizacji tych zadań

= aspekt instrumentalny

- pozyskaniu pracowników realizujących zadania controllingu
- określeniu oddziaływania systemu na pracowników i kierownictwo

= aspekt personalny

■ **Zadania controllingu.** Realizacja wyżej omówionych funkcji controllingu wymaga wyodrębnienia różnorodnych zadań cząstkowych, jak np. koordynacja planów, budżetowanie, kształtowanie systemu sprawozdawczości, przeprowadzanie rachunków opłacalności itd. (por. wcześniejsze artykuły).

■ **Obiekty controllingu.** W zależności od kryterium podziału można wyróżnić obiekty controllingu:

- według obszarów funkcyjnych przedsiębiorstwa np: controlling zaopatrzenia, produkcji, controlling marketingu;

- według treści planowania i kontroli np. controlling finansów, kosztów, inwestycji, controlling projektów;

- według szczebli zarządzania: controlling strategiczny i operacyjny.

■ **Instrumenty controllingu.** Głównymi instrumentami controllingu są: rachunkowość zarządzająca, a także budżetowanie, systemy wskaźników, systemy cen transferowych („transfer prices”). Do dalszych instrumentów należą między innymi (8):

- instrumenty organizacyjne (np. standaryzacja i programowanie zadań, tworzenie organów koordynacji),

- instrumenty kierowania pracownikami (np. techniki komunikacji, rozwiązywania konfliktów i motywacji),

- techniki heurystyczne (np. „Brainstorming”),

- techniki prognostyczne (np. analiza regresji),

- metody analizy systemowej.

■ Pracownicy realizujący zadania controllingu (głównie controllerzy). Wymagania stawiane controllerowi są wysokie. Controller jest w przedsiębiorstwie koordynatorem, moderatorem, analitykiem, inicjatorem, innowatorem – dlatego też oprócz wiedzy fachowej nie mniej ważne są jego zdolności, osobowość i predyspozycje.

■ **Oddziaływanie systemu controllingu na pracowników.** O znaczeniu czynnika ludzkiego w procesach koordynacji była już mowa wyżej (por. p. 5). Kierunek i intensywność zmian w zachowaniu poszczególnych pracowników zależy od tego, czy i jak głęboko controller jest świadomy tych zmian oraz czy jest on gotowy te zmiany w swych decyzjach uwzględnić i na nie oddziaływać. Pomocne jest tu zbadanie nastawienia pracowników do funkcji controllera: czy traktują oni działalność controllera jako wsparcie czy jako przeszkodę? Czy otwierają się dla nich poprzez tę działalność nowe pola działania? Czują się oni przy tym doceniani czy też nie? itp. (9). Wyodrębnienie i zróżnicowanie systemu controllingu stanowi pierwszy etap zinstytucjonalizowania controllingu. Drugim etapem jest stworzenie odpowiedniej organizacji dla wyłonionych w ramach zróżnicowania elementów systemu tj. kształtowanie struktury formalnej oraz struktury przepływów (procesów). Obydwa etapy muszą uwzględniać czynniki sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej przedsiębiorstwa. O aspektach personalnych organizacji controllingu będzie jeszcze mowa w dalszych artykułach.

Jacek Goliszewski

1. Por. BECKER W.: *Funktionsprinzipien des Controlling*, w: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, nr 3, 1990, s. 302-303.

2. Ta koordynacyjna funkcja controllingu została szczególnie wypuklona przez P. HORVATHA. Zob. HORVATH P.: *Controlling*, München 1990.

3. Por. WEBER J.: *Einführung in das Controlling*, Stuttgart 1991, s. 19.

4. Por. HORVATH P. J. w., s. 127.

5. Por. SCHRÖDER F.P.: *Modernes Unternehmens-Controlling*, Ludwigshafen 1988, s. 26-27.

6. Por. BECKER W., j. w., s. 307.

7. Por. KÜPPER H.U.P.: *Industrielles Controlling*, w: SCHWEITZER M. (wyd.) *Industrie- betriebslehre*, München 1990, s. 788.

8. Por. KÜPPER H.U., j. w., s. 797.

9. Por. GAULHOFER M.: *Controlling und menschliches Verhalten*, w: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, nr 2, 1990, s. 147-148.

Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno dbać o to, żeby stosunki między ludźmi układały się harmonijnie. Nie jest to łatwe zwłaszcza tam, gdzie ład społeczny jest poważnie nadwątlony, panuje niezgoda w hierarchii podstawowych wartości, ludzie nie darzą się wzajemnie szacunkiem, są agresywni i pełni podejrzeń.

Stworzenie harmonijnego układu stosunków międzyludzkich w zakładach pracy może i powinno być kluczem do osiągnięcia równowagi społecznej w Polsce. Osobisty przykład przełożonych ma tu ogromne znaczenie, gdyż przy powszechnym braku zaufania tylko człowiek traktujący na serio to, co głosi, może liczyć na wywarcie pozytywnego wpływu.

Jasny i realny plan działania musi być przekonsultowany z możliwie szerokim kręgiem osób, gdyż tylko pozyskanie ich przychylności może pobudzić zbiorową zaradność i chęć współuczestnictwa.

Delegowanie poważnej części władzy kierowniczej do samorządnych i samodzielnych małych zespołów roboczych, składających się z ludzi starannie dobranych i gotowych współpracować ze sobą, może zapewnić szansę powodzenia. Kierownik nie może jednak zbyt ingerować, gdyż to pracowników zniechęca.

Aleksander J. Matejko

Ład między współdziałającymi ludźmi

Głównym zadaniem kierownika jest mieć plecę nad całością, służyć zawsze radą i pomocą, a w fazie końcowej przyjąć wykonaną pracę. Również ważnym zadaniem kierownika jest utrzymywanie dobrych stosunków z otoczeniem. Im więcej samodzielności i prawa do ponoszenia odpowiedzialności uzyskują zespoły, tym więcej czasu może kierownik poświęcić kontaktom zewnętrznym, co ma ważne znaczenie dla stworzenia optymalnych warunków pracy danej komórki organizacyjnej.

Kierownik musi znać swoich współpracowników i doradzać im w różnych sprawach. Podwładni nieraz mają trudności i okazywanie im życzliwości stwarza dobre stosunki między przełożonym i podwładnym. Trzeba jednak unikać wścibstwa i nie wkraczać w sprawy wybiegające daleko poza obowiązki służbowe.

Bezinteresowność kierownika i czystość jego intencji powinny być widoczne i przekonywujące pracownika.

Pewna doza konkurencyjności między poszczególnymi zespołami jest pożądana dopóty, dopóki ma ona charakter niejako sportowy, a nie przemienia się we wrogość. Wywoływanie niechęci pomiędzy zespołami, wywyższanie jednych kosztem innych – to bardzo niebezpieczne sposoby postępowania, gdyż psują dobrą atmosferę, a ta właśnie jest najważniejsza. Pracownicy szczególnie zasłużeni powinni być wyróżniani, ale wszyscy muszą wiedzieć za co, aby nie było najmniej-

szego podejrzenia kierownika o stronniczość. Pogoda i dobry humor kierownika należą do zakresu jego obowiązków.

Istniejąca wiedza oraz studia empiryczne pozwalają sformułować zalecenia dotyczące zarządzania ludźmi.

Trudno jest jednak orzec, czy i jak dalece mogą one być z powodzeniem stosowane w konkretnej rzeczywistości.

Należy raczej traktować je jako ostrzeżenia, które mogą przydać się kierownikowi, wskazując ewentualne trudności wynikające z niedoceniań pewnych niebezpieczeństw. Wielu pulapek można uniknąć uwzględniając w swoim postępowaniu te zalecenia, co nie oznacza, że należy je stosować wszędzie i zawsze.

A.B. Cherns proponuje następujący zestaw zasad.

1. Każdy projekt organizacyjny powinien być zgodny ze swymi założeniami i mieć akceptację pracowników, których ten projekt dotyczy.
2. W opisie projektu należy umieścić tylko to, co jest niezbędne. Projekt musi być jasny i zrozumiały.
3. Kontrola jakości powinna znajdować się jak najbliżej źródeł ewentualnych błędów i być dokonywana jak najszybciej.
4. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa powinna być wielofunkcyjna, aby

my ponieść wielkie ryzyko i zupełnie zignorować istniejący stan rzeczy.

■ Aby osiągnąć korzystny układ sił, należy umiejętnie rozegrać istniejące sprzeczności, wzmacniając okoliczności przychylnie i oddalając – nieprzychylnie. Pozyskanie zwolenników i sparaliżowanie wrogów jest podstawą tej gry, w której nieraz pasywność otoczenia działa na naszą niekorzyść.

■ Proces wprowadzania projektu organizacyjnego składa się z pewnej liczby gier, z których część możemy przegrać, ale tak, aby nie osłabił naszej pozycji wejściowej do następnych gier (entry position). W tych grach należy stosować taką strategię, która pozwala na stopniowe budowanie naszej przewagi mimo przegrania poszczególnych gier, zwłaszcza na początku. Poznając lepiej stojące przed nami przeciwności i ewentualnie nawet dezinformując naszych przeciwników, możemy wygrać.

■ Lepiej jest osiągnąć pożądaną wynik samym li tylko zademonstrowaniem siły aniżeli jej rzeczywistym użyciem. Lepiej zlecić zadanie komuś innemu, niż je wykonać samemu itd. Można zwiększyć swoją siłę wykonawczą przez zaangażowanie do współdziałania (i ewentualnej współodpowiedzialności) możliwie szerokiego grona osób i instytucji tym zainteresowanych,

■ Ważne jest zapewnienie przewagi sił integracyjnych nad siłami dezintegracyj-

Prof. A.J. Matejko – Uniwersytet w Albercie (Kanada)

możliwa była elastyczność i szeroka zastosowalność.

5. Rozczłonkowanie organizacji na poszczególne komórki nie powinno kolidować z jej podstawowymi zadaniami.

6. Sieć informacyjna powinna zapewnić dostarczenie danych w odpowiednim czasie i dokładnie tam, gdzie są one najbardziej potrzebne. Mechanizm sprzężenia zwrotnego musi umożliwić organizacji uczenie się na błędach i wprowadzanie niezbędnych poprawek.

7. Należy uruchomić układy zasilania wspierające funkcjonowanie organizacji zgodnie z jej przeznaczeniem.

8. W ramach danej organizacji należy zapewnić pracownikom wysoki poziom stopy życiowej.

9. Należy z góry przewidzieć wszelkie możliwe problemy związane z innowacją organizacyjną.

10. Zamiast zmierzać do perfekcji danego projektu, należy uczyć się na błędach i wprowadzać poprawki, aby stopniowo podnosić poziom jakości wykonawstwa.

Ze swojej strony proponuję zwrócić uwagę na następujące zasady.

■ Wskazane jest wielopoziomowe podejście do projektu organizacyjnego pozwalające jednocześnie działać na płaszczynie formalnej, nieformalnej i półformalnej. Jeśli ograniczymy się tylko do jednego poziomu, to stracimy z pola widzenia różne możliwości i niebezpieczeństwa.

■ Wieliczenie się z istniejącym układem więzi społecznych, interesów partykularnych i ośrodków władzy może z góry przesądzić o niepowodzeniu, chyba że gotowi jeste-

nymi. W integracji daleko posuniętej też kryją się niebezpieczeństwa i kierownik powinien starać się zawsze zachować dla siebie dostatecznie szerokie pole manewru.

■ Konieczne jest uzgodnienie interesów partykularnych i ogólnych. Stłumienie tych pierwszych spycha je do podziemia ze wszystkimi ujemnymi skutkami tego stanu rzeczy, jednak interesy ogólne nie wsparte dostatecznie interesami partykularnymi ulegają zawieszeniu w próżni społecznej.

■ Wszystkie elementy systemu organizacyjnego mają przyczyniać się do powodzenia całości. Elementy zbędne są kosztowną zawadą, trzeba je umiejscowić, a ich szkodliwość zmniejszyć do minimum. Maszyna organizacyjna obciążona zbędnymi lub mało wydajnymi elementami nie jest w stanie skoncentrować się na tym, do czego została powołana i co robi najlepiej.

■ Przewaga nagród nad karami nadaje pozytywny ton całemu działaniu organizacyjnemu. Wspaniałomyślność popłaca, zwłaszcza wówczas, gdy niewiele kosztuje. Nieraz nawet pozornie małe gesty mogą mieć wielkie znaczenie motywacyjne dla całego personelu. Zawsze warto podkreślać stronę pozytywną i kłaść nacisk na optymizm. Uśmiech jest swojego rodzaju obowiązkiem i normalnym stanem rzeczy. Ponury kierownik odstrasza i zniechęca. Kiedy przychodzimy do pracy, kłopoty musimy pozostawić na zewnątrz.

■ Przewaga postępowości nad zachowawczością. Konserwatyzm organizacyjny ma swój głęboki sens, ale nie może przeważać na rynkach nacechowanych

Dzisiejsze sukcesy większości firm są przede wszystkim wynikiem strategicznego myślenia i prognozowania stosowanego przez kierownictwo przedsiębiorstwa, wykorzystania nowych, bardziej produktywnych technologii, udanych zmian organizacyjnych oraz ostrych kryteriów ocen pracowników.

Andrzej Woźniakowski

Problemy kierowania zespołem

A. Woźniakowski – Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

W warunkach coraz silniejszej konkurencji firma, która chce przetrwać na rynku światowym, musi dokonać odpowiednich wyborów w dziedzinie strategii rozwoju, struktury produkcji, technologii, marketingu oraz reklamy. Firma musi przy tym utrzymać na wysokim poziomie jakość swoich produktów i usług oraz nie dopuszczać do wzrostu kosztów, co zmniejsza konkurencyjność. Ta nowa sytuacja, której swoistym symbolem są niezwykle ekspansywne przedsiębiorstwa japońskie, wpływa na kształtowanie się nowego modelu kierowania personelem w dużych firmach Europy Zachodniej i USA. Cechą charakterystyczną tego modelu jest bardzo silne powiązanie podstawowych celów ekonomicznych przedsiębiorstwa z jego polityką zatrudnienia oraz usilne poszukiwanie metod, które łagodziłyby negatywne skutki tego powiązania.

Wśród najważniejszych czynników wymuszających poszukiwanie nowego modelu kierowania zespołem pracowników można wymienić:

- konieczność stałego obniżania kosztów działania przedsiębiorstwa (oszczędności w funduszach osobowych);
- konieczność stałego zwiększania zdolności adaptacyjnych firmy do zmieniających się warunków gry ekonomicznej oraz potrzeb i gustów klientów;
- konieczność zapewniania bardzo wysokiej jakości oferowanych produktów i usług;

■ konieczność respektowania potrzeb ujawnianych przez pracowników, którzy chcą być traktowani w sposób bardziej zindywidualizowany tak, aby w pracy czuli się samodzielni.

Przedstawione wyżej wymagania są często niezwykle trudne do pogodzenia, co w naturalny sposób wywołuje konflikty i utrudnia tworzenie naprawdę spójnych modeli kierowania zespołem, w pełni zharmonizowanych ze strategią rozwojową firmy. Na przykład możliwości zwiększania elastyczności działania przedsiębiorstw, a zarazem oszczędności szuka się często w różnych formach elastycznego zatrudnienia, co jest z reguły źle przyjmowane przez pracowników.

W USA od połowy lat 50. zaczęło narastać pewne rozczarowanie działaniami opartymi na koncepcjach szkoły „human relations”, które przez wielu teoretyków uważane były za pewien obowiązujący kanon. W licznych przedsiębiorstwach metody te stosowano przede wszystkim z myślą o tym, że będą one służyć nie tylko wspomaganie działania całej organizacji, ale głównie osiągnięciu wysokiej wydajności pracy i efektywności funkcjonowania firmy. W praktyce jednak okazywało się, że

techniki oparte na koncepcjach „human relations” mogą bardzo poważnie przyczynić się do podniesienia poziomu satysfakcji zawodowej i poprawić stosunki wśród pracowników, ale

wcale nie muszą pozytywnie wpływać na wydajność pracy.

Szczegółowe badania A. Broyfielda i W. Crocketty'ego wykazały, że akceptowane przez długi czas założenie o istnieniu stałego, pozytywnego związku między poziomem satysfakcji zawodowej a efektami pracy jest błędne.

W końcu lat pięćdziesiątych i na początku lat sześćdziesiątych nasilać się zaczęła również krytyka tradycyjnych, szczegółowych metod i technik stosowanych w kierowaniu zespołem pracowników, o których wcześniej sądzono, że mają solidne podstawy naukowe. Krytyka ta dotyczyła między innymi wywiadów z kandydatami do pracy oraz testów używanych do doboru pracowników. Obecnie zaś przedstawiane są zarzuty kierowane pod adresem niezmiernie popularnych grafologicznych analiz pisma.

Wiele firm dąży do zwiększenia elastyczności funkcjonowania i obniżania kosztów placowych dzięki dostosowywaniu stanu i struktury zatrudnienia. Dostosowywanie zatrudnienia do zmian w pracochłonności produkcji musi odbywać się albo w wyniku zmiany liczebności personelu, albo wskutek manipulowania czasem pracy. Działania te często prowadzą do sytuacji, w której

ogół pracowników związanych z daną firmą można podzielić na trzy wyraźnie zróżnicowane grupy.



ŁAD MIĘDZY LUDZMI

ciągłą zmianą i rozwojem. Nastawienie całej organizacji na postęp i usprawnienia pociągą za sobą wiele konsekwencji, a przede wszystkim zmusza do otwartości. Rozbudzenie organizacyjnej ciekawości wśród personelu oraz przygotowanie go do radzenia sobie w radykalnie innych warunkach i stosunkach jest bardzo ważne.

■ Kierunkowa łączność między zwierzchnikami i pracownikami. Charakterystycznym błędem biurokracji jest przewaga komunikacji przebiegającej od zwierzchników do pracowników nad komunikacją przebiegającą od pracowników do zwierzchników. Trzeba tak rozwinąć łączność poziomą, aby działała ona we wszystkie strony. Trzeba też wyeliminować filtry, które zniekształcają treść infor-

macji służąc partykularnym interesom danego szczebla. Taka „przefiltrowana” informacja bardzo traci na wartości zwłaszcza wówczas, gdy wyraża się w niej gra sił wewnątrzorganizacyjnych. Informacje wymagają oczywiście scalania, selekcji i uogólnienia. Ukształtowanie naprawdę dobrego obiegu informacji jest bardzo trudne, lecz coraz bardziej niezbędne.

■ Stosunki wzajemnego zaufania w ramach organizacji wymagają szczególnej troski, gdyż one są właśnie niejako smarem pozwalającym mechanizmowi organizacji sprawnie funkcjonować. Brak zaufania podnosi koszty, przedłuża transakcje i zwiększa niepewność organizacyjną. Rozbudowa wzajemnego zaufania zależy przede wszystkim od stworzenia prawidłowego układu

organizacyjnego. Bałaganu organizacyjnego nie można zastąpić stosunkami zaufania. Konwencje regulujące wzajemne stosunki między współdziałającymi ludźmi muszą mieć podstawę w racjonalnym układzie organizacyjnym, eliminującym potrzebę oparcia się tylko na zaufaniu. Nie można wymagać od ludzi, aby polegali wyłącznie na wzajemnym zaufaniu, gdyż mogą działać okoliczności od nich niezależne. Trzeba wyraźnie rozdzielić obdarzenie ludzi zaufaniem od delegowania im zadań i obowiązków, które czasem mogą okazać się nadmierne. Delegacja władzy musi mieć z góry zapewnione warunki organizacyjne, w których zadania i obowiązki są jasne, niezbędne środki dostępne, a cele – osiągalne.

Aleksander J. Matejko



Grupę pierwszą, czyli trzon załogi, stanowią wysoko wykwalifikowani i z reguły bardzo dobrze opłacani fachowcy. Ludzie ci są niezbędni dla ciągłego funkcjonowania i rozwoju firmy. Zatrudniani są w pełnym wymiarze czasu pracy i mają długoterminowe kontrakty. Drugą grupę tworzą pracownicy „peryferyjni”, którzy stosunkowo łatwo mogą być zastąpieni przez innych i wykonują prace o mniej istotnym znaczeniu dla przedsiębiorstwa. Są oni gorzej opłacani i w znacznej mierze zatrudniani w niepełnym wymiarze czasu pracy. W razie konieczności redukcji ich zwalnia się w pierwszej kolejności. Trzecia grupa pracowników związanych z firmą składa się z ludzi nie mających w ogóle stałej umowy o pracę z przedsiębiorstwem. Mogą oni albo pracować na własny rachunek i wykonywać zlecenia firmy, albo być zatrudnieni przez inne przedsiębiorstwo współpracujące z firmą. Dzięki tej grupie pracowników całe duże działy firmy mogą się znaleźć formalnie poza nią, na przykład dział księgowości, reklamy, czy konserwacji i remontów, a ich funkcje są wykonywane przez wyspecjalizowane przedsiębiorstwa. W przeszłości w skład wszystkich trzech grup wchodził wyjątkowo niemało pełnozatrudnieni pracownicy firmy. Obecnie ci pracownicy, którzy znaleźli się poza zasadniczym trzonem załogi, są znacznie bardziej narażeni na utratę pracy, przy tym są to zwykle ludzie o relatywnie nieatrakcyjnych kwalifikacjach zawodowych i słabo wynagradzani. Oni też są szczególnie podatni na frustrację.

Niektóre firmy próbują swoich własnych dróg uzyskiwania oszczędności w kosztach kadrowych. Na przykład w koncernie Rank Xerox

z pewnym powodzeniem stosuje się metodę zachęcania pracowników wybranych zakładów lub działów do zakładania swoich własnych firm.

W ten sposób firma zyskuje podwykonawców pracujących na własny rachunek i ryzyko pełnoetatowych pracowników oraz może zmniejszać liczbę pracowników administracji. Koszta osobowe w tej sytuacji obniżają się, a uwaga kierownictwa może w większym stopniu koncentrować się na problemach badań, rozwoju oraz marketingu.

Dążenie do zwiększania elastyczności struktur organizacyjnych i zdolności przystosowawczych przedsiębiorstw sprawia, że bardzo szybko rośnie zapotrzebowanie na młodych pracowników o wysokich, „świeżych” kwalifikacjach, mających dużą łatwość nabywania nowych umiejętności. Wa-

lorem młodych ludzi jest to, że jeszcze przez wiele lat będą mogli pracować dla firmy. Warto więc inwestować w dalsze ich szkolenie i podnoszenie kwalifikacji. Jednakże

preferowanie młodych ludzi rodzi wiele konfliktów i odbiera poczucie jasnych perspektyw zawodowych starszym pracownikom.

Zastosowanie obecnie elektronicznych środków przetwarzania danych i niezwykle sprawnych systemów łączności sprawiają, że radykalnie zmniejszyła się liczba stanowisk kierowniczych. Na to zjawisko nałożyły się inne, na przykład zlecenie niektórych usług (które wcześniej były wykonywane w firmie) wyspecjalizowanym przedsiębiorstwom. Ogromną rolę odgrywa także stały nacisk na zmniejszenie kosztów działalności przedsiębiorstwa. Tym samym awans pionowy staje się coraz trudniejszy do osiągnięcia.

Wielu specjalistów jest zdania, że ograniczone możliwości awansu pionowego mogą być kompensowane przez znacznie szersze możliwości awansu poziomego. Jednakże struktura wynagrodzeń, jaka kształtuje się obecnie w znacznej części nowoczesnych przedsiębiorstwach, radykalnie zmniejsza zakres tych możliwości. Obecnie bowiem pracownicy o wysokich kwalifikacjach, jeśli należą do grupy poszukiwanych specjalistów, bardzo szybko osiągają wysoki pułap zarobków i otrzymują atrakcyjne stanowiska. W rezultacie ich możliwości awansu stanowiskowego i płacowego później są niewielkie. Nie bez znaczenia jest też fakt, że z biegiem czasu (gdy rośnie ich staż pracy) zasada preferowania młodych pracowników przestaje działać na ich korzyść. Dlatego też

w wielu firmach próbuje się stosować dodatkowo inne formy gratyfikacji i motywowania pracowników niż awans stanowiskowy lub płacowy.

Pracownicy mający szczególne zasługi dla firmy mogą być w pewien sposób „wynagradzani” prestiżem, uznaniem i szacunkiem współpracowników. Okazuje się, że można wiele zdziałać modelując odpowiednio struktury organizacyjne i wkładając większy wysiłek menedżerów w kształtowanie dobrej atmosfery. W ten sposób ludzie szczególnie zaangażowani w pracę zawodową i osiągający odpowiednie rezultaty mogą czuć się właściwie oceniani, a przedsiębiorstwo osiąga to przy relatywnie niewielkich nakładach.

Jednym z kluczowych elementów nowego modelu kierowania zespołem pracowników jest nie tylko zapewnienie wysokiej elastyczności struktur organizacyjnych, ale także utożsamianie własnych celów pracowników z celami firmy.

Pojawiają się sugestie, aby płace silnie wiązać nie ze stanowiskiem pracy, ale z rezultatami pracy lub kwalifikacjami pracowników.

W nowoczesnych zakładach produkcyjnych, wykorzystujących wysoko zautomatyzowane technologie, wpływ szeregowych pracowników na wydajność pracy jest często minimalny. Stąd dążenie do tego, żeby uzależniać wysokość wynagrodzeń w większym stopniu od kwalifikacji pracownika, jego wielodyspozycyjności mierzonej na przykład liczbą stanowisk pracy, które umie dobrze obsługiwać. W ten sposób pracownik stawia do dyspozycji pracodawcy swoje kwalifikacje i umiejętności, a zadaniem menedżerów jest ich właściwe wykorzystanie. Tym samym można jednocześnie realizować dwa cele: zachęcać pracowników do ciągłego podnoszenia kwalifikacji i przyzwyczajając ich do wykonywania pracy na wielu stanowiskach w zależności od bieżących potrzeb. Wymaga to jednak wyrobienia nowych nawyków zarówno u pracowników, jak i u menedżerów.

Nowemu potraktowaniu problemów jakości i łagodzenia konfliktów występujących wśród pracowników może sprzyjać praktyczne zastosowanie niektórych koncepcji spopularyzowanych przez E. Deminga. Według Deminga

tylko w przypadku 6% problemów pojawiających się w działaniu firmy całą winę można przypisać pracownikom, zaś w pozostałych 94% przypadków odpowiedzialność za nie spoczywa na menedżerach, bo tylko oni mogą właściwie zmodyfikować system organizacyjny, który przyczynia się do powstawania różnego rodzaju kłopotów z jakością, terminowością i wydajnością.

Filozofia jakości musi przeniknąć całą organizację, co stawia bardzo trudne zadania przed menedżerami, którzy muszą porzucić wiele tradycyjnych metod działania wywodzących się m.in. z koncepcji „zarządzania przez cele”. Liczne przykłady wskazują obecnie, że zastosowanie idei Deminga może przynieść wymierne korzyści także w krajach należących do europejskiego kręgu kulturowego. Na przy-

Paweł J. Dąbrowski
Beata Tokaj

Mgr P.J. Dąbrowski, mgr B. Tokaj – Konfederacja Pracodawców Polskich, Centrum Negocjacji.

Czy można nauczyć się negocjować?

Niskie płace i czekające nas zmiany strukturalne w gospodarce powodują, że prawdopodobieństwo konfliktów w przedsiębiorstwach jest wysokie. Przyczyną konfliktów będą też zmiany własnościowe, mogące wywołać sprzeczności interesów.

Koszty strajków są ogromne i nie do odrobienia. Można ich uniknąć, jeżeli problem zostanie w porę dostrzeżony i rozwiązany drogą pokojową – drogą negocjacji.

Ale negocjacje to nie tylko sposób rozwiązywania konfliktów. Negocjacje są również potrzebne w kontaktach między przedsiębiorstwami. Jeszcze do niedawna mieliśmy do czynienia z negocjacjami jedynie w handlu zagranicznym, obecnie natomiast, w warunkach gospodarki rynkowej, kiedy przedsiębiorstwa stają się rzeczywistością samodzielną i muszą zawierać kontrakty nie tylko z partnerami krajowymi, ale i zagranicznymi

negocjacje stają się jednym z bardziej istotnych zadań kadry kierowniczej.

Jeżeli negocjator prowadzący rozmowy na temat kontraktu o wartości sześciu milionów dolarów uzyska cenę o 5% wyższą, to zarobi (dla swej firmy i kraju) znacznie więcej niż wydział produkcyjny sporego zakładu w ciągu miesiąca.

Aby jednak takie wyniki osiągnąć, nie wystarczy sama wiedza fachowa, znajomość rynku i danego towaru przy negocjacjach handlowych czy znajomość warunków konkretnego przedsiębiorstwa w przypadku

negocjacji wewnątrzorganizacyjnych. Nie wystarczy też talent, jaki wykazują niektórzy menedżerowie, dając sobie świetnie radę dzięki wrodzonej intuicji. Obok wiedzy fachowej i talentu niezbędne są jeszcze umiejętności negocjacyjne, które można nabywać i doskonalić. W krajach, gdzie przedsiębiorstwa działają w warunkach ostrej konkurencji, ogromną wagę przywiązuje się do doboru, szkolenia i motywowania negocjatorów, a inwestowanie w negocjacje należy do bardziej efektywnych.

Powstaje polski system szkolenia negocjatorów stosowany przez tworzące się przy Konfederacji Pracodawców Polskich Centrum Negocjacji. Jest on ukierunkowany na doskonalenie społecznych umiejętności negocjatorskich i ćwiczenie w rozwiązywaniu problemów negocjowania.

Na system taki składa się:

- seminarium podstawowe – dające szeroki obraz problematyki oraz podstawową wiedzę i umiejętności (jest ono realizowane w wersji dla handlowców i dla wyższej kadry kierowniczej),

- seminaria specjalistyczne – obejmujące doskonalenie psychologicznych umiejętności negocjowania i przygotowanie konkretnych przedsięwzięć,

- seminarium eksperckie – przeznaczone dla doświadczonych praktyków działających w jednym konkretnym obszarze.

Seminarium podstawowe obejmuje zagadnienia dotyczące:

- problematyki rozwiązywania konfliktów wewnątrzorganizacyjnych w drodze negocjacji

(problemy rozumienia i rozwiązywania sprzeczności między różnymi grupami pracowniczymi);

- osobowościowych czynników negocjowania – wykorzystuje się tu testy psychologiczne, których wyniki znane są tylko uczestnikom i mają służyć im do refleksji nad własnymi predyspozycjami i dalszej pracy nad sobą;

- funkcjonowania w kontaktach z innymi, a więc wrażliwość na dostrzeganie różnic kulturowych w kontaktach zagranicznych oraz rozwijanie umiejętności takich, jak dostrzeganie i wykorzystywanie „mowy ciała”, kształtowanie klimatu zaufania; przekonywanie innych, dostrzeganie i udaremnianie manipulacji psychologicznych;

- procesu negocjowania;

- ćwiczenia w przygotowywaniu strategii negocjacji; jako narzędzie treningu służy opis autentycznych negocjacji kontraktów kooperacyjnych – daje on obraz sytuacji widzianej z obu stron w dwóch etapach: przygotowania umowy i realizacji kontraktu.

Seminarium jest oparte na szeregu gier symulacyjnych umożliwiających autentyczne przeżycie sytuacji negocjacyjnych. Jedne z nich przedstawiają konkretne problemy negocjacji ze związkami zawodowymi, inne z partnerami handlowymi.

Jeszcze inne mają zilustrować najważniejsze mechanizmy psychologiczne, na przykład problemy zaufania i kooperacji,

agresji i nieufności, eskalacji konfliktów. Dzięki takiemu treningowi uczestnik może doświadczyć, jak sam działa w sytuacji negocjacyjnej, jakie chwytły stosuje i jakie rodzaje technik są stosowane wobec niego. Taka gorąca wiedza jest nieporównywalna z zimną, otrzymaną na wykładach czy w podręcznikach.

Dokładną analizę i interpretację gier wspiera wykorzystanie testów psychologicznych i techniki wideo. Informacja, jaką można uzyskać dzięki zobaczeniu samego siebie w działaniu, jest nieporównywalna z tym, co może przekazać ktokolwiek z zewnątrz. Na jednym z ostatnich seminariów oglądaliśmy fascynującą konfrontację pomiędzy dwoma współwłaścicielami prywatnej firmy. Mieliśmy okazję zaobserwować zarówno brutalną presję, jak i wyrafinowaną manipulację (wszystkie działania spotykały się z równie zdecydowaną kontrakcją) tych nader przedsiębiorczych menedżerów. Uczestnicy treningu (zarówno obserwatorzy, jak i aktorzy) uznali tę sytuację za bardzo pouczającą.

Inną istotną rzeczą, którą sobie uświadamiają uczestnicy szkolenia, jest konieczność starannego przygotowania zespołu negocjatorów przez odpowiedni podział ról i ustalenie zasad współpracy (wspólnej gry).

Celem trzydniowego seminarium jest dostarczenie podstawowej wiedzy negocjacyjnej, niezbędnej każdemu menedżerowi.

P.J. Dąbrowski, B. Tokaj

PROBLEMY KIEROWANIA ZESPOŁEM

kład w zakładach Forda w Dagenham w W. Brytanii udało się obniżyć koszty produkcji o 37%.

Opierając się na koncepcji Deminga należy szczególną uwagę zwrócić na kształtowanie „pozytywnej kooperacji” między pracownikami oraz eliminowanie poczucia zagrożenia i niepokoju. Poczucie zagrożenia może być wywołane na przykład stosowaniem tradycyjnych systemów oceny pracowni-

ków, które mogą być przez nich odczuwane jako niesprawiedliwe. Zwyczajowo ocenia się przede wszystkim wykonanie podstawowych zadań wyznaczonych pracownikowi. Tymczasem niezadowolające wywiązywanie się pracownika z tych zadań może wynikać nie tylko z jego osobistych cech, takich jak lenistwo, ale także z obiektywnych warunkowań związanych z wadliwym funkcjonowaniem całej

struktury organizacyjnej lub błędów popełnianych przez menedżerów.

Andrzej Woźniakowski

1. M. ATWOOD: *Personal Management*, London 1989.
2. E. DEMING: *Out of Crisis*, Cambridge 1986.
3. J. van HAM: *Personnel Management in a Changed Environment*, w: „Personal Review” 1986, nr 3.
4. B. Miner: *Personnel and Industrial Relations*, New York 1973.

Organizacja i Kierownictwo

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

Uprzejmie informujemy Czytelników, że obecnie miesięcznik ORGANIZACJA I KIEROWNICTWO Przegląd Czasopism Zagranicznych ukazuje się w Przeglądzie Organizacji.

Redakcja

„*Ekonomika i Organizacya Promyszlennogo Proizwodstwa*”

Droga do gospodarki rynkowej

Część II

Kornai J.: Droga k swobodnej ekonomice. „Ekonomika i Organizacya Promyszlennogo Proizwodstva”, X 1990, ZSRR

(Część I refleksji dotyczących drogi do gospodarki rynkowej J. Kornai'a zamieściliśmy w P.O. 2/91)

*

Własność państwowa należy do każdego i do nikogo. Mechanizm rynkowy jest koordynatorem działalności sektora prywatnego, co jest związane z niezależnością podmiotu podejmującego decyzje w warunkach rynku i ze stanowiącą podstawę działalności swobodną umową. Następtwem i rzeczywistym sposobem istnienia własności państwowej jest regulowanie biurokratyczne, tak jak w przypadku własności prywatnej – regulowanie rynkowe.

Dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych powinni być całkowicie niezależni w podejmowaniu decyzji dotyczących rodzaju i wielkości produkcji, wyboru technologii produkcyjnych, umów z dostawcami i odbiorcami, rekrutacji i zwalniania z pracy pracowników, określania cen sprzedaży. W wyjątkowych przypadkach w ceny niektórych wyrobów może ingerować państwo.

Niezależność przedsiębiorstw i organizacji państwowych należy zdaniem autora ograniczyć w następujących przypadkach:

- system bankowy powinien kontrolować przyznawanie kredytów dla sektora państwowego, niezbędna jest również kontrola w polityce monetarnej;
- surowa dyscyplina finansowa w stosunkach między przedsiębiorstwem państwowym i skarbem państwa powinna przede wszystkim polegać na określeniu granic i przypadków kompensowania strat poniesionych przez przedsiębiorstwo;
- polityka przedsiębiorstw państwowych w zakresie płac nie powinna być liberalizowana;
- tylko w przypadku uzyskania wymienialności waluty państwowej można znieść ograniczenia zakupu walut wymienialnych przez przedsiębiorstwa państwowe, a do tego czasu należy utrzymać ograniczenia administracyjne;
- przedsiębiorstwo państwowe powinno samodzielnie decydować o nakładach inwestycyjnych, które może finansować ze środków własnych i kredytów bankowych uzyskiwanych na rynku kapitałowym;
- kierownictwo przedsiębiorstwa państwowego nie powinno mieć prawa samodzielnej sprzedaży przedsiębiorstwa.

Zasady prywatyzacji

Autor przedstawia następujące propozycje dotyczące prywatyzacji mienia państwowego.

1. Członkowie sektora prywatnego powinni mieć możliwość nabywania

mienia sektora państwowego, a rodziny – nabywania nieruchomości. Ze względu na ograniczony kapitał prywatny w grę wchodzi głównie małe przedsiębiorstwa państwowe.

2. Własność państwową, niezależnie od rozmiarów, należy sprzedawać osobom prywatnym według realnej ceny rynkowej. Sprzedaż może być dokonywana w drodze aukcji. Ceny są określane przez niezależne grupy specjalistów. W przypadku sprzedaży zakładów produkcyjnych należałoby uwzględnić, ile pieniędzy musiałby wyłożyć prywatny właściciel na wybudowanie i uruchomienie takiego zakładu.

3. Należy utworzyć system kredytowy związany ze sprzedażą mienia państwowego właścicielom prywatnym. Część należności byłaby wnoszona z chwilą spisania umowy kupna-sprzedaży, reszta w ustalonych ratach odpowiednio oprocentowanych. Jeżeli kolejna rata nie zostanie zapłacona, nabywca traci część należności dotychczas wniesionej i mienie wraca do poprzedniego właściciela.

4. Przekazywanie mienia państwowego w dzierżawę ma już miejsce w wielu krajach. Niebezpieczeństwem są zbyt wysokie i zbyt niskie opłaty dzierżawne. Przekazanie w dzierżawę może być wstępem do późniejszego zawarcia umowy kupna-sprzedaży.

5. Sprzedaż części mienia państwowego obcokrajowcom musi uwzględniać interesy narodowe. Kapitał zagraniczny napływa nie ze względów cha-

rytatywnych, lecz w celu osiągnięcia zysków. Oprócz tego mogą istnieć inne motywy, na przykład uzyskanie bazy operacyjnej na inne kraje europejskie. Sprzedaż może być niekorzystna lub korzystna dla kraju: przykładowo korzystna może być wtedy, gdy nowy nabywca instaluje nowoczesne urządzenia i wnosi wiedzę ekonomiczną, techniczną i organizatorską. Nie powinno być natomiast ograniczeń dotyczących bezpośrednich inwestycji kapitału zagranicznego, czyli budowy od podstaw całkiem nowych przedsiębiorstw.

6. Sprzedaż mienia państwowego powinna stanowić podstawowe źródło dochodu dla budżetu państwowego. Ponieważ są to dochody niestale, realna cena ma szczególne znaczenie.

7. Sprzedaż jest także środkiem zagospodarowania pieniędzy bez pokrycia posiadanych przez ludność, które powodują rozkręcanie inflacji.

8. Nowi właściciele pozostawiają dotychczasowe kierownictwo przedsiębiorstwa lub zatrudniają nowe, określając place i stymulację finansową, w tym możliwość nabycia części akcji uprzywilejowanych (po cenie niższej od nominalnej). Możliwość kupna akcji na warunkach ulgowych lub po obniżonych cenach powinna dotyczyć jedynie niewielkiej ich części. Niepożą-

dana jest sprzedaż pracownikom wszystkich akcji lub wydawanie akcji bezpłatnych, gdyż mienie zakładu nie powstało wyłącznie dzięki wysiłkowi pracowników tego zakładu, lecz dzięki wysiłkowi całego społeczeństwa. Należy preferować sprzedaż większej liczby akcji jednemu lub kilku nabywcom. Zbyt duże rozdrobnienie może spowodować wiele ujemnych skutków.

9. Sprzedaż mienia państwowego powinna odbywać się w sposób jawny i zgodnie z obowiązującym prawem. Społeczeństwo powinno znać ceny kupna-sprzedaży mieszkań państwowych, nieruchomości i przedsiębiorstw. Sprzedaż nie może być prowadzona według zasady „jak najprędzej”. Należy jej dokonywać wtedy, gdy istnieje uzasadnione przypuszczenie, że nowy właściciel będzie gospodarował lepiej niż dotychczasowo.

Stosunki między sektorem państwowym i prywatnym

Nie powinno być zakazów dokonywania transakcji między przedsiębiorstwami państwowymi i prywatnymi, ani też ograniczeń. Sektor prywatny może zajmować się handlem wewnętrznym i zagranicznym, a także być

pośrednikiem między przedsiębiorstwami państwowymi. Nieuchronne wzrastanie korupcji towarzyszącej procesom przekształceń powinno być zwalczane za pomocą norm prawnych i etycznych.

Inne formy własności

Własność spółdzielcza może mieć duże znaczenie pod warunkiem przestrzegania następujących zasad:

- wstąpienie i wystąpienie ze spółdzielni jest całkowicie dobrowolne;
- członek występujący ze spółdzielni ma prawo do zwrotu wniesionego udziału i swojej części zgromadzonego przez spółdzielnię majątku;
- spółdzielnia działa w warunkach swobodnie wybranego i rzeczywistego samorządu.

Spółdzielnia działająca na takich zasadach jest w rzeczywistości szczególnym rodzajem prywatnego partnerstwa. Pseudospółdzielnie, działające na zasadach biurokratycznych i faktycznie utworzone przez państwo, powinny przejść na własność państwa.

Lokalna własność państwowa, która w różnych krajach ma różny charakter, powinna w miarę potrzeby przechodzić na własność organów lokalnych.

opr. Władysław Straszyski

„Management Services”

Tworzenie kultury przedsiębiorstwa

ATKINSON PH.E.: *Creating Cultural Change. „Management Services”, XI 1990.*
Wielka Brytania

Totalne zarządzanie jakością jest strategią osiągnięcia najlepszego produktu. Strategia ta polega na skierowaniu energii i uwagi wszystkich pracowników na ciągłe doskonalenie pracy. Strategia ta przynosi sukces tylko wtedy, gdy wszystko jest stale kwestionowane i doskonałe. Kultura organizacyjna określa sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa, sposób wykonywania pracy oraz wskazuje, jakie postępowanie i działanie jest pożądane. Totalne zarządzanie jakością zakłada kształtowanie kultury sprawności przedsiębiorstwa.

Istota kultury organizacyjnej

Każde przedsiębiorstwo ma swoją kulturę wraz z zawartym w niej syste-

mem wartości. Kultura ta albo jest celowo kształtowana, albo powstała przypadkowo. Nie wszystkie jednak przedsiębiorstwa określają hierarchię wartości, której powinny przestrzegać kierownictwo, pracownicy i którą powinni także znać klienci. Jeżeli kierownictwo chce wprowadzić totalne zarządzanie jakością, musi również dbać o taką kulturę przedsiębiorstwa, w której pracownicy mogą realizować swoje idee, gdzie normą jest zaangażowanie w rozwiązywanie problemów i uczestnictwo w podejmowaniu decyzji.

Przedsiębiorstwo świadomie lub nieświadomie kultywuje różne symbole świadczące o jego kulturze. Przejawia się to na zewnątrz w rozplanowaniu biura, informacjach dla pracowników, plakatach, organizacji parkingów, dekoracjach, polityce otwartych drzwi itp. Gdy telefonujemy do przedsiębiorstwa, zwracamy uwagę, jak jesteśmy traktowani, czy istnieje goto-

wość do odbioru wiadomości i zamówień. Zachowanie pracowników świadczy również o tym, jak oni sami są traktowani. Oznaką kultury jest także czystość w pomieszczeniach. Kultura przedsiębiorstwa jest górą lodową z widocznymi nad powierzchnią wody symbolami. Pod powierzchnią znajdują się siły napędowe kultury, w tym styl zarządzania, sposób podejmowania decyzji, założenia o sposobie wykonywania zadań i metody uzyskiwania wyników.

Styl zarządzania jest kształtowany na podstawie założeń na temat sposobu wykonywania zadań i wartości obowiązujących w przedsiębiorstwie. Zmiana kultury jest sekretem pomyselnego wdrażania totalnego zarządzania jakością.

Kultury tradycyjne

Wiele tradycyjnych przedsiębiorstw



Organizowanie jako

CHROBOK R.: Zukunftsperspektiven des Organisatorenberufs. Organisieren als Führungsaufgabe. „Zeitschrift Führung + Organisation“, V-VI 1990, nr 3. RFN

Na konferencji Stowarzyszenia Zarządzania w RFN, zorganizowanej z okazji 25-lecia Akademii Zarządzania, padło stwierdzenie: „pracujemy we wczorajszych strukturach, dzisiejszymi metodami, nad jutrzejszymi problemami”. Zawiera się w tym wyzwanie dla organizatorów:

- organizator powinien znać problemy jutra,
- powinien rozwijać metody rozwiązywania nowych problemów,
- powinien też tworzyć trwałe struktury i procesy zapewniające płynną równowagę.

Współczesne problemy organizacyjne

W dyskusji na konferencji wskazano

na następujące tendencje:

- przyspieszona dynamika na rozczłonkowanych rynkach, stawiająca nowe wymagania wobec logistyki i kontroli (Controlling),
- zmiany wartości społecznych
- nowe wymagania wobec pracowników na skutek wzrastającej automatyzacji procesów produkcyjnych,
- szybki rozwój technik informacyjnych, mający duży wpływ na struktury łączności każdego przedsiębiorstwa.

Z powyższego wynikają następujące, nowe problemy organizacyjne:

- ocena działań przedsiębiorstwa według kryteriów ekologicznych,
- globalizacja wszystkich rynków, czemu towarzyszą procesy koncentracji i powiązań strategicznych wraz z zagrożeniem średnich przedsiębiorstw,
- demograficzne procesy rozwojowe wpływające na czas pracy, podaż i popyt siły roboczej,

- płynne granice systemowe wynikające m. in. z procesów produkcji „ściśle na określony czas” i usamodzielniania się poszczególnych części przedsiębiorstwa,
- internacjonalizacja zarządzania uzupełniona rozszerzaniem się liczby wspólnych przedsiębiorstw i przedsięwzięć.

Oddziaływanie na elementy organizacji

Wszystkie wymienione tendencje są ze sobą wzajemnie powiązane. Wymagają one orientacji na aktualne zadania, na istniejących lub przewidywanych wykonawców zadań, na środki rzeczowe oraz na informacje potrzebne do dynamiki strukturalnej. Związane z nimi zadania organizacyjne różnią się w zależności od branży.

■ Przyspieszona dynamika na wszystkich rynkach oznacza nacisk na innowacyjność, przede wszystkim

TWORZENIE KULTURY PRZEDSIĘBIORSTWA

ma starą kulturę, która nie jest dostosowana do totalnego zarządzania jakością. Świadczy o tym złe rozplanowanie biura i powierzchni produkcyjnych, brudne i zaniedbane placówki obsługi pracowników, złe oświetlenie, zaniedbane otoczenie zakładów itp. Zachowanie się kierownictwa może pogłębiać złe wrażenie. Kierownictwo dąży przeważnie do osiągania wyników w krótkich okresach. Cele są ważniejsze od środków, a realizacja urzędzycywności jest za pomocą środków karnych. Przeszarżałe procedury, remonty zamiast zapobiegawczej konserwacji dopełniają obrazu. Są to oznaki negatywnej kultury.

Pozytywne i negatywne legendy

Legendy, czyli historie z przeszłości, są częścią kultury przedsiębiorstwa, mówią one, jakie postępowanie jest właściwe i na co kultura zezwala.

Te opowieści mają charakter pozytywny i negatywny. Negatywne – są niebezpieczne, gdyż powodują uprzedzenia do osób wcześniej nieznanymi i opowiadają o faktach przeważnie niemożliwych do sprawdzenia.

Kultura w przedsiębiorstwach japońskich

Każdy zwiedzający przedsiębiorstwo japońskie, które wprowadziło system totalnego zarządzania jakością, zauważy natychmiast otwarty i pełen zaufania klimat, pobudzający pracę zespołową i wzajemną współzależność. Pracownicy angażują się do realizacji pomysłów doskonalących pracę i jakość. Przykłady przedsiębiorstw japońskich w Europie lub Ameryce dowodzą, że również wśród pracowników innych narodowości można z takim samym powodzeniem ugruntować wartości kulturowe pozytywne i przywiązanie do zakładu pracy.

System wartości jako podstawowy składnik kultury

Wartości są stabilnymi przekona-

niami, które trudno zmienić; mogą one być utwierdzone lub podważane przez działania osób na kierowniczych stanowiskach. Wartości te określają, co jest słuszne, a co niesłuszne, co złe, a co dobre, co poprawne, a co nie. Wpływają one na postępowanie pracowników. Jeżeli wartości organizacyjne są w konflikcie z indywidualnymi wartościami osobistymi, pracownicy mają tendencję do wewnętrznego dystansowania się od przedsiębiorstwa. Jeżeli w przypadku konfliktu pracownik przystosuje się do warunków w przedsiębiorstwie, pozostanie bierny wobec dążeń i celów przedsiębiorstwa. Kultura przeciwstawiająca się rozwojowi, która traktuje pracowników jako zasoby wymagające ciągłej kontroli, gdzie ich sposób postępowania wymuszany jest karami, jest oznaką stopniowego upadku przedsiębiorstwa.

Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno szanować swoich pracowników i traktować ich jak własną rodzinę. Zmiany wymagają czasu i starannego zarządzania ich wdrażaniem.

Organizacja i Kierownictwo

„Zeitschrift Führung + Organisation”

zadanie zarządzania

w małych i średnich przedsiębiorstwach. Dynamika warunków politycznych będzie również wpływała na zmianę zadań zarządzania.

■ Wzrastająca segmentacja rynków z maksymalnym dostosowaniem się do klientów wpływa na zmiany w czasie dotyczące samego pojęcia zadań. Zadania przedsiębiorstwa i wykonawców stają się elastyczne, wzrasta znaczenie zadań organizacyjnych związanych z kontrolą.

■ Płynne granice systemowe i globalne zaopatrywanie w zasoby powodują wzrost znaczenia logistyki.

■ Zmiany demograficzne prowadzą do daleko idących zmian zadań zarządzania (sprawy zdrowotne, ubezpieczenia społeczne).

Przy niedużej liczbie grupie działających elastycznie wykonawców można powiększyć wykorzystywanie procesów automatycznych do wykonywania cząstkowych zadań.

Wykonawcy zadań

Organizacja wpływa na zachowanie się pracowników i ich zespołów. W świetle istniejących tendencji dużego znaczenia nabierają następujące zagadnienia.

1. Zmniejszająca się liczba pracowników nie będzie akceptowała traktowania mechanistycznego. Wzrosnie znaczenie motywacji wobec braku czynników etycznych dotyczących wartości pracy jako takiej. Kształtowanie zadań, ich podział, kształtowanie przebiegu pracy itp., będzie efektywne tylko przy współdziałaniu pracowników. Rozwój organizacyjny powinien być ukierunkowany na zasoby ludzkie.

2. Brak zewnętrznych czynników pobudzających trzeba będzie zastąpić czynnikami wewnętrznymi, z których najważniejsza jest identyfikacja pracownika z przedsiębiorstwem.

3. Skuteczność identyfikacji zależna jest od następujących czynników: decentralizacja podejmowania decyzji, struktur organizacyjnych zorientowanych na zespoły pracownicze, spłaszczonych hierarchii. Czynniki te wyznaczają podstawowe zadania organizacyjne.

4. Umieędzynarodowienie konkurencji, wzrastająca swoboda wyboru miejsca pracy nawet w różnych krajach oraz tendencje demograficzne prowadzą

do różnorodności kulturowej w przedsiębiorstwie. Uwarunkowane kulturowo czynniki pobudzające i motywacyjne utrudniają realizację zadań organizacyjnych. Nakładają się na to dodatkowo zadania ekologiczne, przy czym środowisko naturalne traktuje się jako międzynarodowe dobro kulturowe.

Środki rzeczowe organizacji

Wraz z automatyzacją, robotyzacją i elektroniczną przedsiębiorstw zmieniły się zadania organizacyjne dotyczące kształtowania długotrwałych struktur i procesów. Potrzebne stały się elastyczne środki rzeczowe, nadające się do zastępowania wykonawców zadań. Służą temu zintegrowane techniki komunikacji biurowej. Konieczne jest takie kształtowanie organizacji przedsiębiorstwa, aby umożliwiała ona innowacyjność, przy czym organizacja komplikuje się w związku z wprowadzeniem systemów CAD, CIM i innych. Szczęólnego znaczenia nabrały krytyczne w danym czasie informacje i w związku z tym kompleksowe systemy informacyjne. Obecne możliwości technologii informacyjnych połączone ze strukturą organizacyjną zorientowaną na człowieka pozwalają na współdziałanie różnych środków i czynników, co wyraża się m.in. w spłaszczonych układach hierarchicznych oraz w dostępie pracowników do informacji.

Dynamiczne warunki i zawód organizatora

Zadania organizatora to ustanawianie ogólnych i trwałych uregulowań organizacyjnych zmierzających do realizacji celów. W związku z tym organizatorzy należą do szczybla kierowniczego, który planuje, realizuje i zmienia strukturalne warunki służące do wykonywania zadań w gospodarce i administracji. Ich działalność koncentruje się przede wszystkim na organizacji procesów.

W niektórych przedsiębiorstwach zarysowuje się tendencja organizacyjna, polegająca na tworzeniu jednostek mniejszych i lepiej przystosowanych do dynamicznych warunków. Jest to odrodzenie systemu dywizjonalnego, co powoduje wzrost znaczenia organizacji struktur. Jeżeli struktury te nakła-

dają się na struktury zespołów pracowniczych, to występują równoległe zadania organizacji struktur i procesów. Aby zapewnić elastyczność dostosowaną do dynamiki środowiska zewnętrznego, próbuje się tworzyć stabilne w średnich okresach struktury i procesy. Mówi się o sprostaniu zadaniom organizacyjnym pomimo zmieniających się zadań długookresowych.

Jakie są wobec tego perspektywy zawodu organizatora? Jedną z możliwości jest usytuowanie organizatora wśród doradców przedsiębiorstwa. Powinien on mieć duży wpływ na struktury i procesy. Obecnie wzrasta znaczenie roli organizatora ze względu na konieczność sprostania presji czasu.

Kompetentny doradca organizacyjny umożliwia przedsiębiorstwu stworzenie elastycznej struktury organizacyjnej.

Zadania dotyczące kształcenia organizatorów

Organizatora należy kształcić nie jako specjalistę technicznego, lecz jako generalistę lub specjalistę systemowego. W związku z tym trzeba kształcić go jako doradcę kierownictwa, jako doradcę i dostawcę informacji dla grup realizujących projekty i przedsięwzięcia, jako użytkownika komputera osobistego i środków informatyki. Ponadto organizatorom w najbliższej przyszłości potrzebna będzie wiedza z dziedziny logistyki, znaczenia organizacyjnego nowych technologii informacyjnych i technologii produkcji, a także organizacji wspólnych przedsiębiorstw i przedsięwzięć oraz międzykulturowego rozumienia organizacji w Europie po 1993 r.

Dokształcanie kadr kierowniczych małych i średnich przedsiębiorstw w dziedzinie organizacji powinno odbywać się na seminariach regionalnych o specjalnie dobranej tematyce.

opr.: Władysław Straszyński

Organizacja i Kierownictwo

„Harvard Business Review”

Zarządzanie bez „taryfy ulgowej”

Rodgers T.J.: No Excuses Management. „Harvard Business Review”, VII-VIII 1990, nr 4. USA. Copyright © 1990 by the President and Fellows of Harvard College.

Autor opisuje wyniki studium dotyczącego systemu zarządzania w firmie Cypress (Texas, USA) zajmującej się produkcją układów scalonych i półprzewodników i jest zdania, że zasługuje on na upowszechnienie. System zarządzania w firmie opiera się na rejestracji danych dotyczących sprawności przedsiębiorstwa, wydziału i poszczególnych pracowników tak regularnie i szczegółowo, że żaden kierownik nie może skarżyć się na brak znajomości problemów. System zarządzania umożliwia śledzenie wydarzeń na wszystkich szczeblach, dowiadywanie się z wyprzedzeniem o problemach lub konfliktach, interweniowanie w razie potrzeby oraz rozpoznawanie najlepszych praktyk działania. Nie ma potrzeby tworzenia nadmiernej biurokracji, która komplikuje decyzje i obniża morale. Stosowana jest powszechnie filozofia „bez niespodzianek”.

Plany sprzedaży firmy realizowane są w każdym kwartale z dokładnością 1-2%, nie przekracza się również planu wydatków. W skład firmy wchodzi pięć zakładów produkcyjnych, przy czym zakład produkcji krzemowych układów scalonych osiąga 70% sprzedaży całego przedsiębiorstwa. Systemy zarządzania nie zostały utworzone z myślą o karaniu lub wywieraniu nacisków, lecz o pobudzaniu zespołowego myślenia i o uwzględnianiu rzeczywiste istniejących warunków.

Gromadzona informacja jest tak szczegółowa i rozprowadzana tak szeroko, że działalność przedsiębiorstwa jest całkowicie jasna. Przeciwdziała to walkom politycznym i zaciemnianiu obrazu przez biurokrację, które paraliżują wiele przedsiębiorstw. Pracownicy nie zawsze zgadzają się z decyzjami dyrekcji, lecz na zebraniach mają oni prawo stawiania zarzutów

każdemu kierownikowi. Nikt nie może zwyciężać lub uzyskiwać przewagi na podstawie wyselekcjonowanej informacji.

Przemysł półprzewodnikowy jest „napędzany” zmianami technologicznymi, a system zarządzania pomaga w podejmowaniu decyzji dotyczących oceny technologii i rozwoju wyrobów specyficznych dla zakresu działania przedsiębiorstwa. Większość systemów w przedsiębiorstwie dotyczy motywowania pracowników do efektywnej pracy i do produktywnego przydzielania zasobów. Aby odnosić sukcesy, należy pokonać konkurentów w następujących działaniach:

- w angażowaniu wybitnych ludzi i wiązaniu ich z przedsiębiorstwem;
- w pobudzaniu każdego pracownika do stawiania sobie i osiągania ambitnych celów;
- w przydzielaniu kluczowych zasobów (pracownicy, kapitał, wydatki operacyjne) tak, aby maksymalizować produktywność;
- wynagradzaniu pracowników w taki sposób, aby pobudzać najwyższą sprawność i wydajność, a wydajnych wykonawców nie zniechęcać.

Systemów nie należy utożsamiać z biurokratyzowaniem planów. Plany są sporządzane, lecz przedsiębiorstwo nie jest ich niewolnikiem w przypadku nierealnego stopnia precyzji. Roczne plany sprzedaży sprawdzają się w 95% pod względem dochodów z każdego asortymentu wyrobów, jeżeli chodzi o grupy wyrobów – w 70%, a poszczególne wyroby – w blisko 100%. Jednocześnie przedsiębiorstwo dba bardzo pedantycznie o realizację kwartalnych celów, dochodów i zysków. Wysyłane towary i dochody są obliczane codziennie, przeprowadzane jest porównanie ze stopniem realizacji planu i analizowane pod względem potrzeby przedsięwzięć dostosowawczych, aby można było wykonać plan ogólny. Główna uwaga kierownika jest na natychmiastowe reagowanie w przypadku nieprzewidzianych wydarzeń konkurencyjnych. Zarządzanie w przedsiębiorstwie zakłada możliwość udzielenia przez każdego dyrektora odpowiedzi w ciągu piętnastu minut na następujące pytania:

■ jakie są dochody przedsiębiorstwa w przeliczeniu na jednego pracownika?

■ jak wyglądają te liczby w porównaniu z konkurentami?

■ jakie są dochody na pracownika w każdym głównym asortymencie wyrobów?

■ jak wyjaśnić ostatnie tendencje w każdym asortymencie?

■ jaki jest średni poziom jakości w każdym asortymencie?

■ ile jest zaległych zamówień (z opóźnionym terminem realizacji)?

■ którzy z dwudziestu najważniejszych kierowników wyróżniają się, którzy są niesprawni i dlaczego?

■ jakie wydziały mogą wybrnąć z ewentualnego dużego szoku konkurencyjnego, jakie wydziały są nieodporne na zmiany?

■ jakie są zyski, koszty, czasy trwania cyklu w każdej operacji produkcyjnej?

■ jak objaśnić ceny akcji przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym w porównaniu z konkurentami?

Zbieranie informacji, regularne ich studiowanie i szerokie rozpowszechnianie (rozprowadzanie) wewnątrz przedsiębiorstwa pozwala na zarządzanie selektywne. Interweniuje się tylko w rozwiązywanie problemów i w realizację pilnych przedsięwzięć (projektów).

Przyjmowanie do pracy wybitnych ludzi

Wielcy ludzie jako tacy nie gwarantują sukcesu, lecz żadne przedsiębiorstwo bez nich nie może odnosić sukcesów.

Przedsiębiorstwo Cypress zatrudnia ponad 1400 osób. Dokumentuje się cały proces przyjmowania do pracy, w tym przebieg rozmów, sprawdzanie referencji i proponowane wynagrodzenie. Przyjmowanie do pracy niewłaściwych ludzi jest bardzo kosztownym nieporozumieniem. Każdego roku przeprowadza się podwyżki wynagrodzeń, nie obejmuje się nimi około 3% pracowników ze względu na niską wydajność. W produkcji dąży się do uzyskiwania 100% wymaganej jakości, to samo dotyczy przyjmowanych do pracy pracowników. Angażowanie pracowników, poczynając od poszukiwania kandydatów, należy do obowiązków kierowników; dział osobowy może

**Organizacja
i Kierownictwo**

kandydata proponować, natomiast nie przeprowadza jego oceny. W rzeczywistości kandydat przychodzi do działu osobowego po przyjęciu do pracy w celu załatwienia formalności. Jeżeli więc brakuje pracowników, kierownicy mogą winić samych siebie. Do pracy kwalifikowanych jest blisko 25% ocenianych, a 85% tej liczby rozpoczyna pracę. Kierownicy mają obowiązek utrzymywania regularnych kontaktów z rynkiem pracy, co pozwala na ocenę jego dynamiki.

Następną zasadą jest niekupowanie pracowników. W niektórych przypadkach podwyżka w porównaniu z poprzednią płacą nie może przekroczyć 8%. Pracownicy mają możliwość zakupu akcji przedsiębiorstwa, a coroczne podwyżki są nieco wyższe niż u konkurentów (np. o około 1/2%). Rozmowy i ocena powinny być trudne, rzetelne i niezwłoczne.

Stawianie celów, osiąganie ich i określanie stopnia realizacji

Każdy pracownik określa co tydzień własne zadania i termin ich wykonania, wprowadza te dane do bazy danych w komputerowym systemie informacyjnym, a po upływie terminu zgłasza wykonanie lub niewykonanie. Opracowany jest specjalny program umożliwiający wprowadzanie zadań do komputera. Większość pracy w przedsiębiorstwie jest zorganizowana na zasadzie przedsięwzięć, a nie ściśle według układu funkcjonalnego. Członkowie zespołów mogą pochodzić z różnych jednostek organizacyjnych, kierownicy przedsięwzięcia nie muszą mieć najwyższego stanowiska wśród członków zespołu. System zadań jest zbudowany według przedsięwzięć i funkcji. Pracownicy określają na cotygodniowych spotkaniach cele krótkookresowe i szeregują je według priorytetów. Okres realizacji obejmuje 1-6 tygodni. Dyrektor naczelny rozstrzyga mogące powstać na tym tle problemy i konflikty. Z pracownikami, którzy w danym terminie nie wykonali zadań, prowadzone są krótkie rozmowy. Raz na miesiąc wydawane jest sprawozdanie o wykonaniu zadań (pozytywne sprzężenie zwrotne), a pracownicy przeprowadzają oceny miesięczne. Do komputera są wprowadzane następujące dane: data wyznaczenia celu, opis zadania, termin realizacji, priorytety, wykonawca, komu podlega bezpośrednio, nadzorujący zastępca dyrektora naczelnego. System celów dostarcza ostrzeżenia, jeżeli coś się dzieje niewłaściwie i zapewnia stały dostęp do potrzebnych danych. Możliwość zapoznania się w każdej chwili ze wszystkimi szczegółami nie

oznacza, że wszystkimi nimi trzeba się zajmować (selektywne zarządzanie).

Przydział zasobów dla maksymalnej produktywności (wydajności)

Kierownicy średniego szczebla stanowią najcenniejszą kadre w przedsiębiorstwie – znają dokładnie rzeczywisty stan rzeczy, są poważni, zaangażowani i mają twórczy stosunek do pracy. Tym niemniej może się również zdarzyć, że tracą rzeczywisty obraz interesów przedsiębiorstwa. Wtedy zwykle walczą o nadmierny przydział zasobów wykorzystując wszystkie dogodnie informacje i ekspertyzy. Systemy podziału zasobów są tak skonstruowane, aby nieuzasadnionych przydziałów uniknąć. W każdym kwartale, na podstawie przewidywanych dochodów, są określane kwoty przeznaczone na płace dla nowych pracowników, nakłady inwestycyjne na środki trwałe i wydatki operacyjne. Następnie kwoty docelowe są dzielone na wydziały i poszczególne przedsięwzięcia na zebraniu kierowników.

Przedsiębiorstwo dąży do wzrostu dochodów w przeliczeniu na jednego pracownika, wzrostu produktywności kapitału (dochód na dolar niezamortyzowanych środków trwałych) i do obniżenia wydatków. W związku z tym stale sprawdza się sprawność i wydajność przedsiębiorstwa w porównaniu z najlepszymi konkurentami. Zatrudnienie jest zwiększane tylko w ramach przydzielonych na ten cel zasobów i pod warunkiem poprawy wydajności pracy. Przydział kapitału odbywa się podobnie. W tego rodzaju przedsięwzięciach najważniejszą sprawą jest dysponowanie wystarczającym kapitałem we właściwym czasie.

System kontroli wydatków polega na następującej procedurze. Najpierw są planowane dochody w ciągu kwartału i rozważane środki poprawy stosunku wydajności do dochodów. Następnie określa się dopuszczalne wydatki (zakupy) z podziałem na wydziały i stanowiska pracy. Drugi krok to podzielenie kwartalnych wydatków każdego kierownika przez trzynastą, co daje budżet tygodniowy. Zakupy przekraczające te kwoty są dozwolone w przypadku nie wykorzystanych kwot z ubiegłych okresów lub na podstawie specjalnej zgody, jeżeli z konieczności na zakup jest potrzebna duża kwota. Wydatki są omawiane na cotygodniowych zebraniach z zastępcą dyrektora i jednocześnie, w razie potrzeby, wyrażana jest zgoda na niektóre wydatki w następnym tygodniu.

Środki motywacyjne

Kierownicy nie mogą spodziewać się bardzo wysokiej wydajności, jeżeli nie będą odpowiednio wynagradzać wydajnych pracowników.

Dyrektorzy i zarząd studiują roczną prognozę dochodów, badają tendencje motywacyjne (w tym wynagrodzenia) u konkurentów i określają ogólną kwotę na podwyżki płac. Jeżeli mają one wynosić na przykład 8%, to każdy wydział może przeznaczyć na średnio ważoną podwyżkę 8% płac swoich pracowników. Pracownicy podzieleni są na grupy na podstawie zbliżonej odpowiedzialności. Komitet oceniający zaszeregowuje pracowników grupy według wydajności i porównuje z innymi. Komputer na podstawie odpowiedniego programu zapisuje wyniki porównań i drukuje listę zaszeregowania (ranking) jako podstawę do merytorycznych podwyżek, wyrażonych w procentach. Jednocześnie komputer sprawdza zgodność z następującymi zasadami (oprogramowanie Lotus 1-2-3):

- każdy członek grupy zaszeregowany wyżej powinien otrzymać większą podwyżkę;
- zgodność z ustalonym minimalnym zróżnicowaniem pomiędzy największą i najmniejszą podwyżką (np. 8%);
- czy kierownicy dotrzymali określonych granic poprawek należności obliczonych przez komputer, co zapobiega nadmiernemu faworyzowaniu poszczególnych osób;
- czy średnia podwyżka nie przekracza średniej określonej dla przedsiębiorstwa.

Ogólna zasada polega na tym, że pracownik najbardziej wydajny w wydziale powinien zarabiać co najmniej 50% więcej od najmniej wydajnego w tym wydziale. Dyrektor może w każdym czasie sprawdzić podwyżkę i sposób jej naliczenia dla dowolnego pracownika na podstawie wydruków komputerowych.

Autor uważa, że dużymi przedsiębiorstwami o wiele trudniej zarządzać, dlatego też jego przedsiębiorstwo zostało podzielone na pięć zakładów o dużej samodzielności, wspólnej strategii i jednakowych systemach zarządzania. Zdaniem autora, optymalną wielkość przedsiębiorstwa produkującego półprzewodniki wyznaczają dochody w granicach 100 mln dol. rocznie.

opr. Władysław Straszynski

**Organizacja
i Kierownictwo**

„Management Services”

Badanie wydajności pracy w administracji

Część I: HUGGINS R.: *Administrative Productivity Training in Lloyd's of London*. „Management Services”, X 1990. WIELKA BRYTANIA

Część II: RUSSEL G.: *Administrative Productivity Training in Lloyd's of London*. „Management Services”, X 1990. Wielka Brytania

Korporacja Lloyd działa na rynku ubezpieczeniowym. Urzędnicy wspomagani przez system komputerowy rozliczają dużą liczbę codziennych transakcji negocjowanych na rynku i kontrolują wypłacalność żyrantów. Jedno ze stowarzyszeń konsultacyjnych opracowało dla korporacji system kształcenia w zakresie wydajności APT (Administrative Productivity Training), który służy do pomiaru i zarządzania wydajnością pracy biurowej.

Pomiar wykonanej pracy

Na dane systemu kształcenia w zakresie wydajności (APT) składają się cztery podstawowe elementy czasowe:

- przyswajanie (czytanie słów na papierze lub na ekranie),
- zapisywanie (słów za pomocą pióra lub klawiatury),
- poszukiwanie strony (wraz z jej odnalezieniem),
- porządkowanie (np. wpięcie do skoroszytu).

Elementy czynności i czas ich trwania otrzymano z analizy statystycznej i uprzednio przeprowadzonych pomiarów. Dane obejmu-

ją dużą liczbę różnorodnych czynności zwykle powtarzanych w czasie wykonywania zadań. Przykładowo urzędnik w typowym biurze potrzebuje około minuty na przeczytanie dokumentu zawierającego 50 słów. W systemie APT przewiduje się dodatkowy czas na związane z tym inne czynności, jak czytanie dodatkowych dokumentów, manipulacja dokumentem i podjęcie decyzji na podstawie treści. W przypadku większej częstotliwości występowania takich czynności otrzymuje się wymiary czasu, które można wykorzystać w zarządzaniu. Za pomocą wspomnianych czterech elementów można dokonywać pomiarów bardzo szybko i w prosty sposób, mogą to również robić wyszkoleni pracownicy operacyjni.

Zarządzanie wydajnością

Po wykonaniu wszystkich pomiarów, aby określić poziom wydajności, całkowity czas według APT dla działu lub sekcji jest porównywany regularnie z czasem, za który wypłacono wynagrodzenie. Jeżeli na przykład czas APT wynosi 200 godz., a liczba przepracowanych godzin 500, to poziom wydajności wynosi 40%. Zasadniczym zadaniem pomiarów jest utworzenie podstawy, na której mogą się opierać decyzje dotyczące poprawy wydajności działu. Miesięczny poziom wydajności jest analizowany zarówno przez pracowników jak i przez kierowników, którzy identyfikują i określają ilościowo główne przyczyny niskiej wydajności i obliczają związane z tym straty czasu i koszty. Pracownicy składają wnioski dotyczące możliwych rozwiązań i w ten sposób uczestniczą w rozwiązywaniu problemów. Raz w miesiącu jest wykonywany arkusz bilansowy APT, który jest

analizowany przez kierownictwo. Zaletą systemu jest możliwość eliminowania obszarów powodujących niską wydajność, poprzez redukcję kosztów lub powiększenie przerobu. Według konsultantów firmy Bailey, typowy dział biurowy pracuje na poziomie 60% wydajności, a system pomaga w jej doskonaleniu.

Sprawdzenie przydatności metod pomiaru

Do sprawdzenia przydatności metod pomiaru wybrano w Korporacji Lloyd sekcję zabezpieczeń, której zadaniem jest przechowywanie dokumentacji dotyczącej depozytów złożonych w celu zabezpieczenia spłaty roszczeń (certyfikaty akcyjne, gwarancje bankowe, akredytywy). Sekcja otrzymywała i sprawdzała dokumenty, przechowywała i w razie potrzeby wyszukiwała i wysyłała zgodnie z przeznaczeniem. Konsultant wewnętrzny mógł wykonać w ciągu dwóch dni 50% pomiarów. Otrzymane czasy APT zostały sprawdzone ponownymi pomiarami przeprowadzonymi wrywkowo. Stwierdzono, że czasy APT były wystarczająco dokładne do posługiwania się nimi w charakterze danych syntetycznych. Następnie przeszkolono starszych pracowników biurowych do przeprowadzenia pozostałych 50% pomiarów.

Wykorzystanie pomiarów do zarządzania w praktyce

Pomiary wykazały, że poziom wydajności sekcji wynosi 65%. W dyskusji próbowano znaleźć przyczyny tak niskiej wydajności, co nie było łatwe, gdyż pracownicy twierdzili, że szybciej nie można pracować. W końcu sporządzono arkusz bilansowy. Podstawowym problemem była duża liczba błęd-

**Organizacja
i Kierownictwo**

nie wykonanych dokumentów (15% czasu pracy). Ich eliminacja mogła teoretycznie poprawić wydajność o 10%. Wyniki pomiarów pozwoliły ocenić wartość straconego czasu z powodu błędów, a pracownicy zaakceptowali system bieżącej kontroli.

*

Technika APT jest prosta i łatwa w stosowaniu. Dzięki niej można określać standardowy czas na typowe czynności i zarządzać wydajnością. Do pomiarów i analiz najlepiej zatrudniać konsultanta z zewnątrz, który jest bardziej obiektywny.

II

W tej części autor przedstawia ocenę systemu kształcenia w zakresie wydajności APT (Administrative Productivity Training) z punktu widzenia użytkownika. Dane uzyskane dzięki systemowi APT stanowią podstawę obserwacji wydajności, co umożliwia jej doskonalenie. Dane te są także podstawą do szkolenia w zakresie wydajności. Przedstawia się korzyści techniczne wynikające z obserwacji wydajności, a mianowicie identyfikację problemów, doskonalenie metod pracy, prawidłową wycenę robocizny i ocenę obciążenia pracą. Regularne zebrania pracowników spełniają podobną funkcję jak koła jakości. Zaletą systemu jest krótki okres potrzebny na przeszkolenie w określaniu i zbieraniu danych oraz prosty system koordynacyjny, co tworzy naturalną strukturę programu ciągłego doskonalenia. Program systemu kształcenia w zakresie wydajności (APT) można łatwo przekształcić w program zarządzania totalną jakością, gdyż jakość jest częścią wydajności.

Kursy na temat danych APT

Firma Baileys Consultant Associates Limited prowadzi dwudniowe kursy, których zadaniem jest wprowadzenie przez uczestników podstawowych technik APT do własnych przedsiębiorstw. Doświadczenia firmy Lloyd wykazały, że po nabyciu odpowiedniego doświadczenia w praktyce, system ten można realizować przy niewielkich nakładach finansowych.

Pomiary rzeczywistej pracy

Program kształcenia w zakresie wydajności (APT) jest podobny do

innych technik używanych do pomiaru wydajności, lecz jego podstawą jest inna filozofia myślenia i przewycięzania niesłusznych ocen. Przy poziomie wydajności 65% wszyscy pracownicy mogą być w pełni wykorzystani pod względem czasu pracy, a nawet przeciążeni. Niezbyt duża wydajność według danych APT nigdy nie oznacza lenistwa, lecz wskazuje, że sposób wykonywania pracy zawiera czynności pomocnicze, a więc dodatkowo do podstawowych funkcji pracownika. Czas na przetworzenie pewnej liczby informacji może wynosić trzy minuty, lecz jeżeli tę samą liczbę informacji trzeba odnaleźć w wielu systemach magazynowania (np. skroszytowych), potrzeba na to o wiele więcej czasu. Niezbędny czas dodatkowy można ustalić w okresowych przeglądach wydajności, zwanych arkuszami bilansowymi. Regularne dyskusje na temat tych arkuszy na zebraniach pracowników pozwalają na określenie i wyliczenie podstawowych przyczyn mniejszej wydajności oraz uzyskiwanie wyższej jakości usług. Trudniejsze jest uzyskanie realnych danych natychmiast po wprowadzeniu systemu APT. Pomocny jest wtedy konsultant lub koordynator, który jako osoba bezstronna lepiej widzi, jakie pozycje wymagają dokładniejszej analizy. Podstawowym celem nie są redukcje pracowników, lecz wykorzystanie ich w taki sposób, aby świadczyli usługi lepszej jakości.

Wykorzystanie danych APT we własnej pracy

Praca biurowa w administracji jest na ogół typowa i polega w znacznej mierze na wypełnianiu formularzy i gromadzeniu danych. W czasie wprowadzania systemu APT koordynator wykonuje funkcje szkoleniowe, instruuje, jak wypełniać proste formularze APT. Następnym jego zadaniem jest podsumowanie danych, na tej podstawie można ocenić osobliwość pracy każdego pracownika i sekcji lub działu jako całości. Pracownicy z inicjatywą chętnie analizują sami swoją pracę i starają się ją doskonalić, umożliwienie wykonania tych czynności przynosi korzyść zarówno im samym, jak i kierownictwu.

opr. Władysław Straszyski

Manager verzichten auf Ihre Freizeit. In den USA steigt die Arbeitsmoral. „VDI Nachrichten“, VII 1990 nr 30. RFN

Według badań brytyjskiego Financial Times Amerykanie 90% swojego dnia spędzają produktywnie, a Europejczycy zaledwie 60%. W okresie ostatnich piętnastu lat w USA znacząco wzrosło – w porównaniu z krajami Europy – morale pracy. Przeciętny tydzień pracy w USA wynosi obecnie 46,8 godz., a przed dziesięciu laty wynosił tylko 40,6 godz.

Ten trend zwiększania liczby godzin pracy obserwuje się przede wszystkim w dziedzinie zarządzania, co potwier-

„VDI Nachrichten”

Menedżerowie zrzekają się wolnego czasu

dzają również badania europejskie. Stosownie do tego zmniejsza się wykorzystanie czasu wolnego. W Europie w okresie minionych dwudziestu lat kadra kierownicza wykorzystuje go o 40% mniej, przy równoczesnym wzroście godzin pracy do 56 tygodniowo. Badania Korn/Ferry International wykazują, że ze wzrostem liczby godzin pracy wzrasta zadowolenie z pracy zawodowej. 85% Amerykanów wyraża dziś zadowolenie z wykonywanego zawodu i z miejsca pracy. Przed dziesięciu laty zadowolenie wyrażało 79%. To oczywiście wywiera wpływ na absencję w pracy, która w USA – w porównaniu z innymi krajami uprzemysłowanymi – jest najniższa. Wynosi obecnie około 3,5%. Natomiast we Francji i RFN wynosi 8%, we Włoszech 11%, w Holandii 12%, zaś w Szwecji, będącej w „czołówce” absencja wynosi aż 14%.

Równocześnie stwierdza się, że spośród zapytanych 1730 menedżerów ponad połowa wykorzystuje rocznie mniej niż szesnaście dni urlopu.

opr. Wacław Biliński

**Organizacja
i Kierownictwo**