

przeгляд

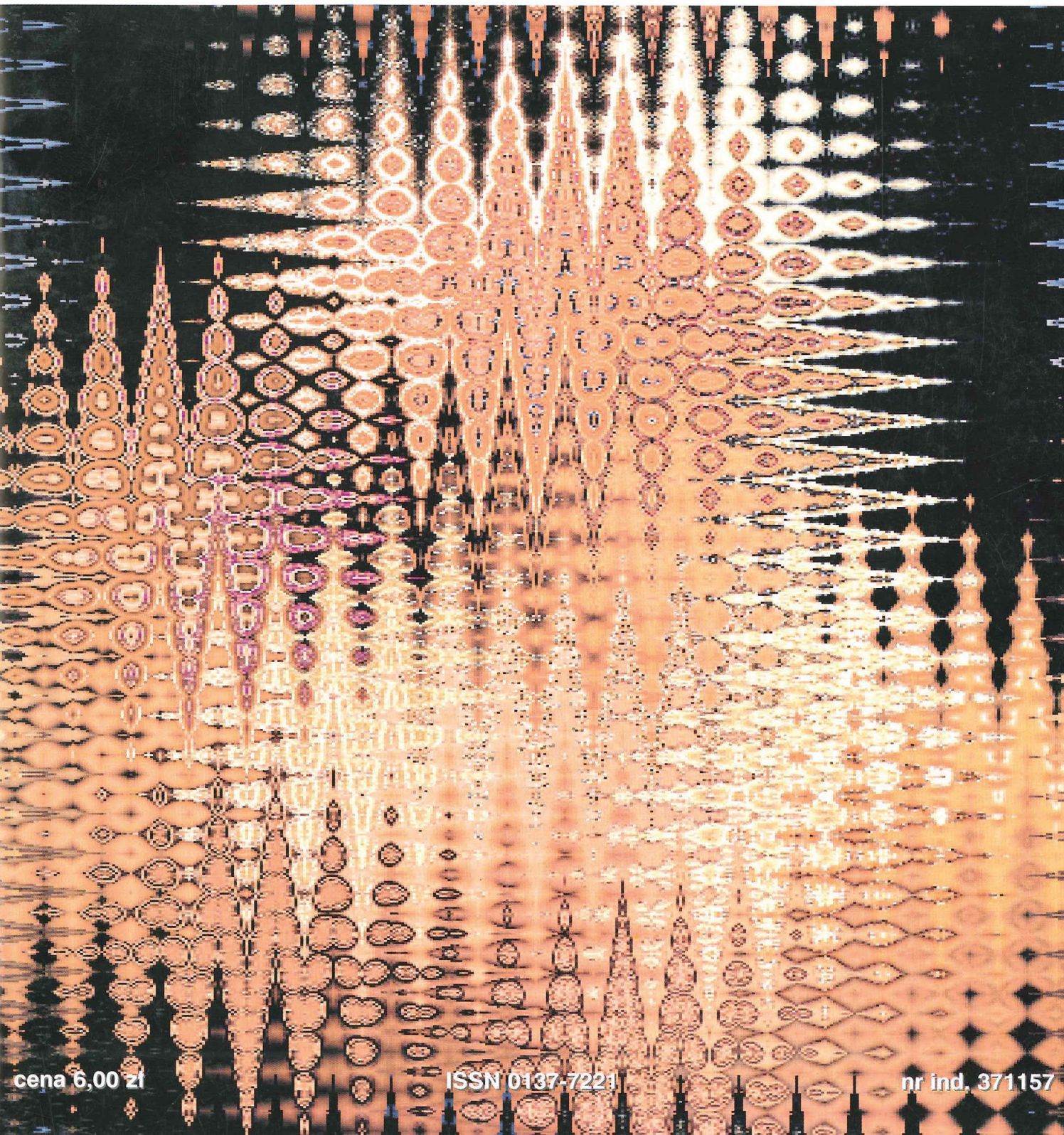
organizacji **11**

INOiK

Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

99



cena 6,00 zł

ISSN 0137-7221

nr ind. 371157

- Oczami stratega – rozmowa z prof. dr. hab. KRZYSZTOFEM OBŁOJEM, dyrektorem Międzynarodowego Centrum Zarządzania 5

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Czego Jaś się nie uczy – Dariusz Teresiński 9

- Związki teorii i praktyki w dziedzinie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami – Jan Lichtarski 11
- Konkurencyjność przedsiębiorstw wobec wyzwań XXI wieku – Małgorzata Gableta 15
- Nie lubię pracy w grupach! – Grażyna Aniszewska 18
- Lotus Notes jako środek komunikacji w organizacji – Grzegorz Bagiński, Robert Kamiński 21

FINANSE

- Zastosowanie metody wartości aktywów netto w wycenie przedsiębiorstw – Dariusz Zarzecki 25

JAKOŚĆ

- Wykorzystanie doświadczeń z systemem jakości przy wdrażaniu systemu zarządzania środowiskowego wg normy ISO 14001 (I) – Piotr Grudowski 30

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

- Metody planowania personelu – Zofia Sekuła 34

INFORMATYKA

- Wirtualny model doradztwa organizatorskiego – Tadeusz A. Grzeszczyk 38

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 40

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Sztuka zatrzymywania w firmie najlepszych (I) – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 42

Oczami stratega

Rozmowa z prof. dr. hab. KRZYSZTOFEM OBŁOJEM, dyrektorem Międzynarodowego Centrum Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego

Jaki jest stan polskiej gospodarki, obserwowanej z poziomu przedsiębiorstw?

Krótką odpowiedź na zadane pytanie brzmi: sytuacja jest dobra, choć gorsza niż dwa lata temu. Pogarszają się warunki płatności, firmy zaczynają bankrutować, maleją marże, konkurencja staje się coraz bardziej intensywna. Wiele firm wpadło w pułapkę przeinwestowania. W latach 1994-95 wydawało się, że złapaliśmy Pana Boga za nogi, więc zaczęto inwestować, biorąc na to kredyty, często w dolarach. Obecna, pogarszająca się sytuacja gospodarcza, ogromna konkurencja, niestabilna złotówka, stanowią zatem poważne zagrożenie dla tych firm. I w tym sensie stan polskiej gospodarki istotnie wpływa na warunki prowadzenia biznesu.

Dla człowieka zajmującego się zarządzaniem strategicznym, gospodarka kraju jest bardzo ważnym układem odniesienia, jednak nie jest to ani układ jedyny, ani nawet najważniejszy. To przesunięcie punktu ciężkości wynika choćby z takiego faktu, że zróżnicowanie rentowności wewnątrz każdej niemal branży jest większe niż zróżnicowanie międzybranżowe. Oznacza to, że w gospodarce rozwijającej się w tempie np. 2% rocznie, niektóre firmy mogą rozwijać się z dynamiką 200, 300 a nawet 800% i to dotyczyć może także gałęzi, które – statystycznie rzecz biorąc – tkwią w recesji. Dla przykładu: branża wody mineralnej od dziesięciu lat rozwija się w tempie 15–20% rocznie. Przeciętna rentowność w tej branży jest natomiast marginalna: 1–2%. W branży soków owocowych średnia rentowność za zeszły rok wyniosła 0%. Na polskim rynku działa ponad 300 firm produkujących soki i jedne robią fenomenalne interesy, a inne są marginalizowane.

Z racji swoich zainteresowań mam do czynienia głównie z tymi przedsiębiorstwami, którym się udało. Patrząc z perspektywy liderów, można powiedzieć, że rozwój gospodarczy i ogólnie dobry stan gospodarki pomagają wprowadzić w prowadzeniu interesów, ale często naprawdę ważny jest stan danej branży i to w przekroju rynku globalnego. Poza sytuacją całkowitej katastrofy na rynku krajowym, w praktyce wszystko, czego nie sprzeda się w kraju, można sprzedać za granicą – pod warunkiem, że na światowym rynku nie ma akurat nadprodukcji i wojen cenowych. W przemyśle chemicznym, na przykład, wszystkie surowce i półprodukty – poza ropą – tanieją nieprzerwanie od kilku ładnych lat. A zatem stan i perspektywy polskiej gospodarki nie mają dla producentów wielkiego



Fot. Michał Sadowski

znaczenia, ponieważ rentowność zależy od relacji ceny do kosztów, a często zarówno na ceny, jak i niektóre koszty, pojedynczy polski producent nie ma żadnego wpływu.

Czy zwiększona dawka konkurencyjności nie jest lekarstwem na opisane przez Pana nietrafne decyzje inwestycyjne i generalnie niską efektywność naszej gospodarki?

To jest duża odwaga, nazwać nietrafną decyzję, którą podjęto np. w 1995 r., kiedy mieliśmy za sobą lata dynamicznego rozwoju i nikt, łącznie z Międzynarodowym Funduszem Walutowym i Bankiem Światowym, nie przewidywał kryzysu na rynkach dalekowschodnich i w Rosji. Gdyby kryzys się nie przydarzył, to dziś te inwestycje często dawałyby lepsze efekty i nikt by o nich nie powiedział, że były nadmiernie ryzykowne. Natomiast firmy, które nie miałyby za sobą okresu intensywnego inwestowania, byłyby wówczas w bardzo trudnej sytuacji. Mając dzisiejszą wiedzę, łatwo ferować wyroki, ale dziś także nikt nie jest na tyle mądry, żeby przewidzieć, jak będzie wyglądał rynek, kiedy minie kolejny cykl inwestycyjny.

Wróćmy jednak do konkurencji i jej wpływu na efektywność przedsiębiorstw. W modelach ekonomicznych konkurencyjność traktuje się jak fetysz, tymczasem w rzeczywistym świecie mamy do czynienia z krzywą podobną do tej, która opisuje relację podatków do dochodów budżetu: przy stawce 100% i 0% wpływy do budżetu wynoszą zero. Tak



samo jest z konkurencyjnością: totalna konkurencja zabija firmy i prowadzi do monopolu, podobnie jak totalna kontrola i zakaz konkurowania. W sytuacji bardzo intensywnej konkurencji marże maleją tak bardzo, że nikt nie jest w stanie odtworzyć majątku i ostatecznie zostanie na rynku kilka wielkich firm, które wcale nie muszą być najlepiej zarządzane, ale miały na wejściu najwięcej zasobów.

Dlatego rząd, który chce zwiększyć efektywność gospodarki, nie uniknie wyzwania, jakim jest mądre regulowanie poziomu intensywności konkurencji. Przykładowo, w USA istnieją liczne agencje, które monitorują i regulują intensywność konkurencji na poszczególnych rynkach. Spójrzmy na rynek linii lotniczych: obecnie, po deregulacji, założenie linii lotniczej to w Stanach Zjednoczonych niewielki problem. Na pustyni Mohave stoją setki samolotów do wynajęcia, kupienia lub wzięcia w leasing, jest armia bezrobotnych pilotów, są drugorzędne lotniska przy większości dużych miast, a więc od strony technicznej stworzenie linii lotniczej jest kwestią miesięcy. Tylko że potem przez długie miesiące, a nawet lata, agencja lotnictwa cywilnego rozpatruje, czy jedynym skutkiem wprowadzenia nowej linii lotniczej na dany lokalny rynek nie będzie bankructwo innej linii – i jeśli tak, to nie wydaje zgody na uruchomienie nowej linii, bo sensem konkurencji nie jest zastępowanie jednej firmy przez drugą, tylko tworzenie nowej wartości, a więc obniżka cen (wynikająca ze wzrostu produktywności), nowy rodzaj usług, nowa segmentacja rynku itd.

Weźmy przykład z naszego podwórka. 70% sprzedaży win musujących odbywa się w okresie przedświątecznym; są więc tacy biznesmeni, którzy sprzedają pociągi taniego napoju, wlewają to „wino” do butelek, dodają CO₂, korkują, nakleją etykietę, powiedzmy, „Napoleon Bonaparte VI” i wpuszczają do handlu w cenie 3,90 zł. Bardzo mało jest państw na świecie, gdzie byłoby to możliwe. W cywilizowanych krajach istnieje system apelacji, który ogranicza wolną i dziką konkurencję – i o to właśnie chodzi, żeby z winem musującym nie konkurował płyn, którego zaletą jest to, że jest tani i trudno się nim otruć. Dopuszczanie na rynek win musujących takich firm nie sprzyja efektywności i nie jest ochroną konkurencji przez państwo – jest strategią głupotą.

Jakie miejsce zajmuje Polska w peletonie państw starających się dogonić kraje najwyżej rozwinięte?

Polska zajmuje dobre miejsce w peletonie, który jest daleko za liderami, i taki stan będzie trwał jeszcze bardzo długo. Ten peleton, w którym Polska jest na niezłej pozycji, składa się z takich krajów, jak: Estonia, Węgry, Czechy, ale także Korea Południowa czy Indonezja. Jednak w rozwoju gospodarczym istnieje coś takiego jak *path dependence*, czyli

zależność od drogi, jaką się idzie. My, ze swoim wzrostem gospodarczym – optymistycznie – na poziomie 6%, nie dojdziemy do poziomu kilkunastu tysięcy dolarów PKB na głowę mieszkańca – ani za kilka, ani za kilkanaście lat, a tamci wciąż nam uciekają. Ale PKB to także nie wszystko. Popatrzmy na produktywność siły roboczej, na uzbrojenie techniczne stanowisk pracy – nasze firmy bazują głównie na taniej sile roboczej, a nie na inwestycjach w oprzyrządowanie stanowisk pracy, co utrudnia prawdziwy rozwój ekonomiczny.

Mamy jednak i zalety: silną stroną Polski jest system bankowy, któremu nie grożą takie katastrofy, jak w Japonii, Korei czy Malezji. Są takie kraje – a Polska szczęśliwie do ich grona nie należy – gdzie system bankowy w 70% składa się z tzw. *non-performing loans*, czyli kredytów, które nigdy nie zostaną zwrócone. I kraje te będą musiały częściowo powtórzyć to, co zrobili Amerykanie w latach 80., kiedy cały system kas oszczędnościowo-pożyczkowych okazał się przeżarty korupcją, nieudolnością i złymi kredytami. Połowa tych banków „została zbankrutowana”, drugą połowę dofinansowano kwotą kilkudziesięciu miliardów dolarów, zwolniono prawie wszystkie zarządy i wprowadzono system nadzoru bankowego, który nie ma sobie równych. Polska nie stoi w obliczu tego typu zagrożeń, nasz sektor bankowy się konsoliduje i uczy konkurować z bankami międzynarodowymi, a także pojawiają się w tej branży małe, ale przedsiębiorcze prywatne banki, jak Lukas Bank.

Mamy też takie branże, które już zdały sobie sprawę z tego, że ich jedyną szansą na przetrwanie jest działanie w skali ponadnarodowej. Dotyczy to przemysłu chemicznego, który stara się walczyć jako dostawca przynajmniej w Europie, i jeśli mu się nie uda, to zniknie z powierzchni ziemi; przemysłu maszynowego, który musi być obecny na rynku niemieckim, choćby jako dostawca lub subkontraktor itd.

Trzeba pogodzić się z tym, że – w dającej się objąć perspektywie czasowej – nie dogonimy najbogatszych krajów, ale nawet z tą świadomością można w miarę przyzwoicie żyć. Portugalia, Hiszpania i Grecja są tu dobrymi przykładami. Nam w Polsce brakuje tamtejszego poczucia dumy z tego, co osiągnęliśmy, ale brakuje nam też pewnych naturalnych, historycznie ukształtowanych specjalności, takich jak turystyka, buty, ceramika, wina – czegokolwiek, o czym na świecie byłoby wiadomo, że „z Polski – to znaczy dobre”. W każdym z byłych krajów naszego obozu robi się właściwie to samo: wszystko i nic, co byłoby wyjątkowe i znane na świecie. Na razie robimy dużo rzeczy taniej – ale też często mniej produktywnie. Dlatego tak często nasze firmy są wykupywane przez korporacje międzynarodowe, które wykorzystują przewagę tańszej siły roboczej, a narzucając własną organizację i procedury, zapewniają zwiększoną produktywność majątku.

Czy grozi nam zatem wyprzedaż „majątku narodowego”?

Rozmaici prawnicy demagodzy są w całkowitym błędzie, kiedy przepowiadają, że cały nasz przemysł zostanie wykupiony i zamknięty przez obcy kapitał. Są kraje cieplejsze i sympatyczniejsze niż Polska, z tańszą i/lub bardziej produktywną siłą roboczą oraz mnóstwem innych zalet – jak np. stabilny i przychylny inwestycjom system podatkowy. Ci demagodzy mają jednak trochę racji – co wynika oczywiście z przypadku, a nie z ich znajomości rzeczywistego świata – otóż, międzynarodowe korporacje działają, kierując się globalnymi przesłankami i nasz interes narodowy w ogóle w ich kalkulacjach nie występuje, a nasze działania często nie mają na ich decyzje żadnego wpływu.

Amoco miało ambitne plany rozwojowe związane z Polską, chciało zbudować ponad 100 stacji benzynowych i nagle, po wybudowaniu trzech stacji w ciągu jednego dnia firma zniknęła z Polski i całego regionu. Powód był prosty i całkowicie niezależny od nas. Amoco było poważnie zaangażowane w Meksyku, gdzie poniosło ogromne straty. Szykowano się do fuzji z British Petroleum, a zatem całą Europę Środkową i Wschodnią uznano za niepotrzebne rozpraszanie środków. Przy podejmowaniu tej decyzji nie miało żadnego znaczenia, czy ten rynek był bardzo rentowny, czy tylko trochę powyżej średniej. Ani nasze podatki, ani perspektywy rozwoju rynku motoryzacyjnego, ani budowa czy brak autostrad nie miały znaczenia w kontekście globalnych uwarunkowań ich decyzji.

A co z Daewoo?

A właśnie – istnieje taki poziom zaangażowania, który czyni decyzję o wyjściu praktycznie niemożliwą, w każdym razie skala strat byłaby wówczas odczuwalna dla największego nawet gracza. I taka jest sytuacja Daewoo w Polsce, więc zrezygnować z naszego rynku raczej nie może. I tutaj dochodzimy znowu do zadań rządu. Z mojej perspektywy – jako fachowca od strategii – nie powinno chodzić li tylko o to, żeby pojawiły się inwestycje zagraniczne – w kwotach założonych w planach bilansu płatniczego – tylko żeby to były takie projekty, które trwale wiążą inwestora z naszym krajem. Negocjacje z międzynarodowymi koncernami wymagają nieprawdopodobnej zręczności i bardzo głębokiej wiedzy – przede wszystkim na temat globalnego kontekstu każdej konkretnej transakcji. Często bowiem koncern jest w stanie zapłacić 100 czy 200 mln dolarów więcej, bo tak wynika z tego kontekstu jego globalnej strategii, a czasem warto zgodzić się na znacznie niższą cenę, ale twardo żądać określonych rozwiązań prawnych i organizacyjnych, które warunkują rozwój polskiego oddziału.

Znakomitym przykładem czysto kwotowego podejścia do inwestora była prywatyzacja Wedla. Minister Lewandowski zachował się rozsądnie, bo sprzedał firmę oferentowi, który dawał najwięcej

pieniędzy, ale obiektywnie rzecz biorąc transakcja ta była bez sensu, bo PepisCo nie jest strategicznie zainteresowane czekoladą. Ostatecznie, po 10 prawie latach Wedel trafił wreszcie do Cadbury'ego, ale gdyby wówczas Lewandowski postąpił jak dobry strateg i nie sprzedał Wedla inwestorowi dającemu największe pieniądze, to pewnie trafiłby do więzienia – taki jest bowiem stan świadomości ekonomicznej i strategicznej sporej części polskiej klasy politycznej.

Kiedy więc sprzedaż polskich firm ma największy sens i na jakich warunkach?

Moim zdaniem wtedy, gdy tworzy to podstawy długofalowej obecności takiej firmy w Polsce i synergiczny efekt nie tylko w danej firmie, a'e także wśród jej dostawców, odbiorców i w regionie, w którym działa. Większość polskich dużych firm już jest lub będzie sprzedana. Samodzielność naszym firmom na pewno nie grozi, bo samodzielność w dzisiejszym świecie oznacza wagę ciężką, a takich zawodników u nas nie ma i nie będzie. Dlatego większość firm będzie w ten czy inny sposób oddziałami dużych korporacji. Tego typu oddziały, szczególnie na rynkach peryferyjnych, jak Polska, Kanada czy Peru, mają często stosunkowo dużą swobodę działania. Skala inwestycji jest często niewielka, rzędu 10–20 mln dolarów i choć polski rynek może być interesujący ze względu na dynamikę wzrostu czy inne parametry, to najczęściej niktogo w centrali specjalnie to nie interesuje. Ta swoboda działania, przy umiejętnym wspomaganie ze strony rządu, może zaowocować trwałym związaniem korporacji z danym krajem. Lokalni menedżerowie mogą doprowadzić do sytuacji, kiedy wyjście staje się problemem, a co najmniej decyzji nie podejmuje się w całkowitym oderwaniu od sytuacji danego oddziału i lokalnego rynku. Bardzo dobrym przykładem takich udanych działań jest Irlandia.

Zaangażowanie polegające na tym, że z polskiej firmy tworzy się sieć sprzedaży – kilkudziesięciu salesmanów – jest rozwiązaniem najbardziej niestabilnym. Zwinięcie takiej sieci trwa tydzień, straty „na potencjale” nie występują w bilansie, a zatem nie ma żadnych czynników, które powstrzymałyby korporację przed odejściem z rynku – z powodów, na które nie mamy żadnego wpływu.

Inny wariant, to „zracjonalizowany producent” czyli firma, która staje się tylko i wyłącznie zakładem produkcyjnym dla globalnej sieci sprzedaży. Nie ma ona najczęściej kontroli ani nad zaopatrzeniem, ani nad marketingiem, ani nad konstrukcją i technologią. Wartość dodana takiej firmy, z punktu widzenia rozwoju gospodarczego kraju, jest ograniczona do stworzonych miejsc pracy i *know-how* personelu.

Udana sprzedaż polskiej firmy to taka, która tworzy pełnokrwisty podmiot gospodarczy, który nie ogranicza się ani do czystego zaopatrzenia (bo dostawcę zawsze można zmienić), ani do marketingu, ani nawet do samej produkcji (bo to zazwyczaj



jest montownia). Każde pojedyncze ogniwo w łańcuchu tworzenia wartości można łatwo wyciąć i przenieść gdzie indziej, natomiast cały łańcuch, kiedy już powstanie, zazwyczaj zaczyna obsługiwać także inne rynki i wówczas jego likwidacja staje się problemem.

Jaka jest rada na niską produktywność polskich firm i czy możemy się czegoś nauczyć od liderów w dziedzinie zarządzania, czyli firm amerykańskich?

Najczęściej na początku trzeba zracjonalizować zatrudnienie, czyli zwolnić ludzi. I tu zaczynają się problemy, bo my rozumiemy w kategoriach europejskich, a w Ameryce panuje prawo dżungli. W poniedziałek 2000 ludzi dowiaduje się, że do godziny 11.00 mają zabrać swoje rzeczy z biurek i opuścić firmę, oddając przepustki. Ważne jest, żeby nie było dyskryminacji – nie można zwolnić samych Murzynów, ani samych kobiet – ale nie trzeba podawać żadnego powodu zwolnienia. O ile w Ameryce istnieje biegun, który można nazwać „dżunglą”, o tyle w Europie istnieje biegun etatyzmu, a w krajach postkomunistycznych jest to etatyzm pomnożony przez pół wieku komunizmu. W Europie zasadniczo nikogo nie można zwolnić z pracy, a jeżeli już, to trzeba być bardzo bogatym. Odpowiedzią na taki stan rzeczy jest wysokie bezrobocie i stagnacja – bo firmy nie zatrudniają nowych pracowników, kiedy jest koniunktura, gdyż wiedzą, że w razie dekonjunktury próba zwolnienia grupowego byłaby równoznaczna z bankructwem. Wolą zatem zaprzepaścić szanse rozwoju czy zrezygnować z kontraktu eksportowego, niż zatrudnić dodatkowych ludzi. Nikogo nie powinno zatem dziwić, że Europa ma problemy, a w Ameryce jest stabilny wzrost gospodarczy, niska inflacja i najniższe bezrobocie od 30 lat. Ceną jest bezwzględne traktowanie ludzi. I jeśli polskie firmy chcą podnieść produktywność, to muszą znaleźć mądry kompromis pomiędzy pożądaną bezwzględnością amerykańskich redukcji zatrudnienia i europejskimi wymaganiami pracowników.

Jednocześnie Amerykanie mają, moim zdaniem, znacznie zdrowszy i bardziej etyczny stosunek – w porównaniu z Europą, a już szczególnie z Polską – do usamodzielniania się pracowników. Tego naprawdę powinniśmy się nauczyć. Kiedy kilku ludzi chce odejść z prywatnej firmy i założyć własną, to w Polsce traktowani są przez szefów jak zdrajcy i szuka się sposobu, żeby ich zniszczyć; nawet w sytuacji, kiedy planowane są redukcje zatrudnienia. W Ameryce jest na odwrót: szef życzy odchodzącym szczęścia w biznesie i już umawia się na dostawy i wspólne przedsięwzięcia, bo wie, że oni będą jego najlepszymi partnerami – dlatego że się znają, a więc mogą mieć do siebie zaufanie. Co więcej, jeśli eksperyment się nie powiedzie, tacy ludzie są chętnie przyjmowani z powrotem, bo można liczyć na ich samodzielność, odwagę i nabyte kompetencje.

Wreszcie, Amerykanie łatwiej akceptują pewne nieuchronności, takie jak obniżenie swojego stan-

dardu życia. Dla Polaków i – generalnie – Europejczyków jest to dramat. Oczywiście obniżenie polskiego standardu może oznaczać ubóstwo albo nędzę (co trudno akceptować), ale chodzi też o takie zjawiska, jak rezygnacja z wakacji czy kupna nowego samochodu. Podam przykład: sekretarki w ESCP, trzeciej w rankingu francuskich szkół zarządzania, mają 11 tygodni urlopu! Podczas negocjacji ze związkami zawodowymi ktoś się zwyczajnie pomylił. Od kilkunastu lat nie można zrezygnować tych 11 tygodni urlopu. W Ameryce nikt by tego nie tolerował – ani na uczelni państwowej, ani prywatnej, jest to bowiem zwyczajnie nonsensowne.

Czy wolne tempo prywatyzacji może stać się przyczyną poważnego kryzysu gospodarczego?

Nie negując zalet własności prywatnej i wad własności państwowej, nie mogę jednak odmówić sobie stwierdzenia, że znam podle zarządzane firmy prywatne i świetnie zarządzane firmy państwowe. Przykładem polskiej firmy państwowej, która mimo swego rozmiaru, biurokracji i trudnych warunków rynkowych ma niekwestionowane osiągnięcia, jest PZU SA. Pod kierownictwem p. Wiesława Jamrozego udało im się zwiększyć zyski w warunkach zmniejszenia udziału w rynku. I to wszystko bez redukcji zatrudnienia, które zresztą prawdopodobnie kiedyś nastąpić muszą.

Generalnie jednak, praktyka gospodarcza nie pozostawia żadnych złudzeń – dobrze zarządzane firmy państwowe są rzadkością. Klasyką wadą firm państwowych jest nie tylko ograniczona efektywność, wynikająca z notorycznego braku kontroli kosztów, ale także ich podatność na wpływy polityczne, a właściwie nieposkromiona skłonność polityków do umieszczania tam swoich krewnych i znajomych oraz wymuszania działań ekonomicznie nieracjonalnych. Dlatego prywatyzacja w Polsce jest ogromnie potrzebna. Nie dramatyzowałbym jednak wolnego tempa prywatyzacji, które jest zarówno efektem problemów politycznych, jak i technicznych. Takie procesy trwają i muszą trwać miesiącami, a niekiedy – latami. Można wprawdzie wyobrazić sobie przyspieszenie tempa, dzięki zastosowaniu jakichś „doraźnych” procedur, ale przyzwyczajenia inwestorów zagranicznych, którzy wobec braku rodzimego kapitału są istotnym motorem prywatyzacji, wymagają, żeby to robić zgodnie z tą uciążliwą i długotrwałą procedurą tzw. *due diligence*.

A praktycznie rzecz biorąc – prywatyzacja ulegnie dramatycznemu przyspieszeniu, jeśli wystąpią poważne dziury w budżecie i to niezależnie od tego, kto akurat będzie u władzy. I ponieważ wygląda na to, iż będziemy mieli ową dziurę już wkrótce, moim zdaniem, należy oczekiwać przyspieszenia tempa prywatyzacji. W obliczu braku pieniędzy wszelkie względy ideologiczne tracą bowiem na znaczeniu.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Dariusz Teresiński

Czego Jaś się nie uczy

Felietoniści – podobnie jak inne grupy zawodowo-towarzystwie – mają niezbywalne prawo wzajemnie się popierać. Jest to szczególnie istotne w dobie zaniku dłuższych form wypowiedzi publicystycznej, co niebezpiecznie zaciera różnice pomiędzy felietonem i nie-felietonem. A zatem: koleżanka po fachu, Joanna Szczepkowska, zadała sobie trud odczytania starej bajki o Czerwonym Kapturku w nowym kontekście, jaki wyznacza podręcznik do biologii dla zreformowanych szkół średnich. Widzimy tedy małą dziewczynkę, jak idąc przez las, podziwia „grube korzenie drzew, których wzrost wtórny odbywa się dzięki działalności merystemu pierwotnego – miazgi wiązkowej i merystemów wtórnych – miazgi powstałej z odróżnicowania się fragmentów okolicy oraz felogenu”.

Rozmaici obrońcy podręczników do biologii zapewne wytoczą od razu argumenty, że przecież wiedza nie boli i u nikogo nie stwierdzono jeszcze takiego stanu przepelnienia pamięci, który wykluczałby przyswojenie sobie kolejnych ważnych i potrzebnych wiadomości. Rzeczywiście – pamięć ludzka wydaje się nie znać granic ni kordonów; jednak, szczęśliwie dla młodzieży, czas (przynajmniej ten spędzany w szkole) nie jest z gumy i dlatego przeszedłszy raz – jak nie przymierzając kornik – przez perydermę i kolenchymę nigdy więcej już się do nich nie wraca. Chyba że wskutek jednokrotnego przejścia ktoś zostanie kornikiem albo autorem podręcznika do biologii.

Stwierdzenie, że czas nie jest z gumy, okazuje się tymczasem mieć wątpliwe podstawy naukowe. Wprawdzie fizyczny czas t jest równie „niegumowy” i obiektywny, jak masa m i siła F , ale już czas biologiczny nie dość, że jest zróżnicowany międzygatunkowo, to jeszcze dzieli się na rozmaite typy i w każdym z nich zachowuje się, jakby był zrobiony z różnych gum albo nawet gumek. Mamy więc do czynienia z horyzontem czasowym różnicowania zjawisk: w zależności od zmysłu rejestrujemy zjawiska trwające kilka milisekund (uchem) lub kilkanaście milisekund (okiem lub dotykiem). Rejestrujemy – czyli potrafimy odróżnić dwa sygnały od jednego. Ale już w kwestii orzekania o kolejności sygnałów potrzebny jest czas nieco dłuższy: ok. 40 ms, i to niezależnie od zmysłu, co dowodnie zaświadcza, że mamy w tym przypadku do czynienia z działalnością wspólnego ośrodka analizującego. Te 40 ms to akurat (cóż za zbieg okoliczności!) czas trwania pojedynczego fonemu ludzkiej mowy (mówimy tu o krótkich samogłoskach, a nie o zjawiskach takich, jak angielskie O.K.,

niemieckie nie czy japońskie nō). Kolejny cyferblat biologicznego zegara to horyzont terażniejszości. Wielowiekowe spory filozofów na temat tego, czym jest terażniejszość, straciły wszelki sens, kiedy okazało się, że terażniejszość trwa tyle, ile pojedyncza, wypowiedziana w swobodnej rozmowie fraza, pukanie do drzwi czy uścisk dłoni. Dlatego tekst odczytywany – a jeszcze bez zrozumienia – jest bardzo trudny do pojęcia przez słuchaczy, bo naturalne frazy przekładają się na jednostki podlegające automatycznej analizie znaczeniowej; kiedy zaś frazy są pocięte lub sztucznie wydłużone, tylko najwyższe natężenie uwagi pozwala zorientować się, o co naprawdę chodzi. Skąd to wiadomo? – bynajmniej nie z podręcznika biologii (ani filozofii), tylko z audycji w publicznym Radiu BIS, które ma jednak dwie wady: prezentuje materiały do tego stopnia nierówne, że niektóre audycje można przez pomyłkę wziąć za satyrę na twórczość radiową (bywają takie przypadki, choć w odwrotnym kierunku, i w pismach naukowych o wieloletniej tradycji). Druga wada to brak własnej, wyłącznej częstotliwości, co powoduje szalone komplikacje w medium strumieniowym, jakim bez wątpienia jest radio (nie tylko BIS, ale i wielce zastuszony Program II).

Wróćmy jednak do zegara. Nikt nie patrzy na zegarek, ściskając dłoń drugiej osobie, jednak już nawet nieznaczne przedłużenie takiego uścisku poza obręb horyzontu terażniejszości jest jednoznacznie identyfikowane jako gwałtowne zaburzenie normalnego toku zdarzeń i o czymś świadczy. To może być próba (oby odwzajemniona) nawiązania kontaktu cielesnego nie ograniczającego się do wewnętrznych powierzchni dłoni albo namolne eksponowanie własnej osoby na tle jakiegoś luminarza czy prominenta, albo wstęp do zdarzeń o wiele bardziej dramatycznych, co z detalami przedstawił F.F. Coppola w „Ojcu Chrzestnym”. Nie trzeba patrzeć na zegarek, ponieważ międzyosobnicze różnice horyzontu terażniejszości są poniżej gatunkowego progu różnicowania czasowego, a średnia wartość tego horyzontu stanowi gatunkową normę. Dlatego wszyscy (ludzie) wiedzą, czym się różni pukanie od pojedynczego puknięcia/stuknięcia (już sam opis takiego zjawiska jest kulawy), a oba powyższe – od uporczywego stukania do drzwi.

Mając zarysowane trzy horyzontalne tarcze na wewnętrznym biologicznym zegarze, możemy pokusić się wreszcie o przeanalizowanie zjawiska subiektywnych zmian dynamiki upływu czasu. Słuchając



dukającego z mównicy sejmowej reprezentanta kilkuset własnych wyborców, kiedy nie mamy dokąd uciec, doświadczamy bolesnego zjawiska potwornienia i petryfikacji czasu. I odwrotnie, jeśli jadąc autem po zatłoczonych ulicach, uda nam się usłyszeć dziesięciominutową audycję dotyczącą opisywanych właśnie zjawisk, mamy wrażenie, że tykanie zegara nas nie dotyczy (co najmniej nas – felietonisty). To – w czasie realnym, natomiast już w retrospektywie hierarchia zdarzeń buduje ich wewnętrzne, czasowo adekwatne odzwierciedlenia: coś, co z racji atrakcyjności przeleciało nam, jak z bicza trzask – we wspomnieniu rozrasta się w kolorowy i bogaty w detale film fabularny, natomiast mętne dyrdymały, choć w rzeczywistości trwały pół godziny, a umęczyły nas jak dwa turnusy z FWP – szybko nikną w pomroce niepamięci.

Przechodźmy jednak powoli w stronę konkluzyj. Będąc – jak większość przedstawicieli naszego gatunku – wrokołosem, przy przepisywaniu pięciu linijek biologiczno-kapturkowej bajki musiałem kilka razy zaglądać do tekstu, który skądinąd miałem już dwa razy przeczytany. Natomiast jednokrotnie wysłuchanie w radiu dość w sumie specjalistycznego wywodu (prawda, że wygłoszonego dobrą polszczyzną i z głowy – frazowaniem!) zostawiło we mnie ślad stosunkowo głęboki. Nie będąc – jak większość przedstawicieli naszego gatunku – pedagogiem, zadaję sobie zatem (nie pierwszy w życiu raz) pytanie: co takiego sprawia, że szkoła jest nudna, skoro obiektywnie możliwe jest takie prezentowanie wiedzy, które nie pozostawia człowieka obojętnym i bez żadnego wysiłku „wrywa” się w pamięć? I jaka też siła nieczysta powoduje, że zarówno dobór informacji (symptomatyczny brak oębni w zarodni torfowców), jak i sposób jej prezentacji w szkole, mają działanie usypiające i odstręczające, zamiast odpowiadać na naturalną potrzebę człowieka, jaką jest poznanie. A pamiętajmy, że człowiek-dziecko jest zarówno biologicznie, jak i społecznie, bardziej podatny na wiedzę od dorosłego, bo jak wszystkie ssaki, które rodzą się niesamodzielne, trawi dzieciństwo na nauce (rozumianej w sposób bardzo praktyczny i nagradzanej ocenami sytuującymi się w sferze jak najbardziej realnej). Nauka ta dopiero w czasach kapitalistycznej standaryzacji i synchronizacji została ujęta w żelazne łąby powszechnej i powszechnie – i słusznie, zważywszy jej niską efektywność – zniechęconej szkoły. Na marginesie można też dodać, że funkcją społeczną dorosłych jest przeciwstawianie się zmianom, co z kolei sprzyja utrwalaniu i przekazywaniu wzorców kulturowych. Skoro więc osobnika chrolonogicznie dorosłego można stosunkowo łatwo zainteresować nowymi informacjami, to o ileż łatwiej byłoby wykręcić taki numer łatwowiernej dzieciarni!!!

Być może rzecz rozbija się o znaną z radia Erewan różnicę pomiędzy pedagogiem i pedofilem. A może mamy do czynienia ze spiskiem, w którego wyniku

kolejne pokolenia będą wchodziły w życie dorosłe nie przygotowane do założenia rodziny (jak to zrobić, kiedy nie wiadomo, co utrudnia porozumienie między ludźmi), do pracy (trudno być twórczym po szkole, w której dominują „stłupki”, a perspektywy pracy nietwórczej są obecnie czarniejsze niż najbardziej zasiarczony węgiel) i do uczestniczenia w życiu społecznym, co wymaga znajomości socjologii, ekonomii, historii i paru innych dziedzin wiedzy, i to wcale nie w propedeutycznym wymiarze. Wietrząc ogólnościatowy spisek, trudno jednak opędzić się od myśli, że prawy i rozumny obywatel doskonale obejdzie się bez kutykuli, oraz miękkiszu palisadowego i gąbczastego, tym bardziej że gdyby był w nie wyposażony, mógłby – i słusznie – zostać uznany za warzywo. Czyżby zatem Międzynarodówka Biologów?

Żarty na bok. Jeden z bardziej przenikliwych komentatorów polskiej sceny politycznej trafnie zauważył, że notowania reformatorów są z reguły gorsze od tych, którzy w pocie czoła nic nie robią i nikomu się przez to nie narażają. Obywateli, którzy w szkole nie mieli ekonomii, a z telewizora niewiele się o niej przez dziesięć lat kapitalizmu mogli dowiedzieć, łatwo dają posłuch najwierutniejszym bzdurcom, trudno natomiast do nich dotrzeć z prostymi prawdami, co do których zgadzają się zarówno keynesiści, jak zapieklilibertarianie, a nawet zwolennicy Trzeciej Drogi (jeśli ich zdybać bez świadków). Przykłady? Obniżka podatków działa pro wzrostowo – O ILE równocześnie nie występują inne zjawiska, mające na rozwój wpływ negatywny. A jeśli zjawiska takie jednak wystąpią? Wówczas, przy jednoczesnej obniżce podatków, spadek tempa wzrostu lub regres jest mniejszy. Tylko i aż tyle! Ci sami ludzie poprzednio krzyczeli, że reforma systemu podatkowego nie może prowadzić do spadku dochodów budżetu (to fakt, bo większość wydatków to sżywne, ustawowe albo i konstytucyjne zobowiązania), a teraz ze zdumienia przecierają oczy, kiedy „okazało się”, że za spadek obciążeń w jednym segmencie zapłacą podatnicy z innego segmentu (a raczej z innej kieszeni). Kiedy takie farmazony opowiadają ludzie utytułowani i na stanowiskach, to nie dziwota, że część ludzi, którzy nie są ani utytułowani, ani odpowiednio wysoko ustawieni – wierzy w to. Wierzą, bo wiara w jednoosobową winę Balcerowicza jest psychologicznie łatwiejsza od zrozumienia mechanizmów rządzących realnym światem.

Kiedy więc brzydka jak noc listopadowa czarownica złapała Małgosię za kołnierzyk, który uszakże się nie urwał – tak mocno przyszyła go do fartuszka babcia Czerwonego Kapturka (zanim jeszcze została wilkołaczą) – i zadała jej ochryptym od nocnych libacji sznapsbarytonem tytułowe pytanie, otrzymała bardzo kompetentną i grzeczną odpowiedź: Bo z nudów dostał odziewnego zwichnięcia żuchwy (odziewnego).

Jan Lichtarski

Związki teorii i praktyki w dziedzinie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami

Uwagi wstępne

Organizacja i zarządzanie przedsiębiorstwem bywa przedmiotem opisu, analiz, ocen, koncepcji i projektów rozwiązań w dwu zasadniczych ujęciach. Jedno z nich to ujęcie teoretyczno-metodologiczne, reprezentowane przez przedstawicieli nauki z zakresu tej dyscypliny. Drugie zaś, to ujęcie praktyczne, reprezentowane przez aktywnych zawodowo menedżerów i przedsiębiorców.

Oba powyższe nurty powinny się wzajemnie wspomagać. Praktyka powinna dostarczać informacji służących opisowi rzeczywistości oraz formułowaniu i weryfikacji hipotez w całym cyklu procesu badawczego, teoria zaś powinna dostarczać wzorców (standardów) służących ocenie prawidłowości rozwiązań praktycznych, a także wytyczać przewidywane (w tym postulowane) kierunki rozwoju tych rozwiązań.

Współistnienie oraz współdziałanie nauki i praktyki w interesującej nas dziedzinie wyrażać się powinno między innymi ustawicznym podnoszeniem wiedzy menedżerskiej (np. w trybie studiów podyplomowych) przez ludzi praktyki, ich aktywnością w przygotowaniu i wdrażaniu postępowych rozwiązań do praktyki, angażowaniem (się) ludzi nauki do rozwiązywania konkretnych zadań praktycznych.

Wszystko to powinno sprzyjać utrzymywaniu **niewielkiego dystansu** (rozstępu) między stanem rozwiązań praktycznych w dziedzinie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami, a stanem wiedzy teoretyczno-metodologicznej w tym zakresie, co w praktyce powinno owocować pozytywnym oddziaływaniem czynnika, jakim jest organizacja i zarządzanie, na przebieg i wyniki działalności gospodarczej przedsiębiorstw.

Obserwacja „teatru” działań praktycznych i teoretycznych we wskazanym obszarze przedmiotowym pozwala wyrazić pogląd, iż postulowane współdziałanie (symbioza, harmonia) nie jest zjawiskiem dostatecznie upowszechnionym. Spotkać bowiem można wiele przykładów wskazujących na bardzo duży rozstęp między stanem rozwiązań

praktycznych a „ofertą” teoretyczną w dziedzinie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem.

Intencją opracowania jest uwypuklenie tego bardzo niekorzystnego – zarówno dla teorii, jak i praktyki zjawiska, zwrócenie uwagi na jego charakterystyczne przejawy i następstwa, a także zastanowienie się nad warunkami i możliwościami jego redukcji.

Propozycje typologii wiedzy teoretycznej i rozwiązań praktycznych

Kierując się kryterium stosunku teorii do praktyki, albo inaczej mówiąc – kryterium „stosowalności” wiedzy teoretycznej, a następnie kryterium „orientacji” praktyki na zastosowania wiedzy teoretycznej, można zaproponować podziały i powiązania tejże wiedzy (nauki) i rozwiązań praktycznych w zakresie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami przedstawione schematycznie na rysunku 1.

W sferze rozwiązań praktycznych propozycja ta uwzględnia (wyróżnia) trzy poziomy, z których najniższy (Z) charakteryzuje się zasadniczym brakiem wykorzystania jakiegokolwiek wiedzy naukowej, a dwa kolejne poziomy (Y, X) charakteryzują się możliwie wyczerpującym wykorzystaniem odpowiednio: wiedzy tradycyjnej (Y) i nowoczesnej (X).

Analogicznie do podziału praktyki wykorzystującej wiedzę naukową, podział tejże wiedzy, posiadającej walor stosowalności, przewiduje dwa jej poziomy: poziom wiedzy tradycyjnej (A) i nowoczesnej (B). Te fragmenty wiedzy zasilają odpowiadające sobie poziomy rozwiązań praktycznych (A → Y, B → X). Trzeci, najwyższy poziom, zawiera w sobie wiedzę nowoczesną nie posiadającą zasadniczo waloru stosowalności, natomiast posiadającą głównie walory poznawcze – (C).

Rzeczywistość jest oczywiście znacznie bardziej złożona. I tak np. w konkretnym przedsiębiorstwie można zetknąć się ze współwystępowaniem dwu wyróżnionych wyżej poziomów rozwiązań praktycznych jednocześnie, a także konkretne propozycje teoretyczne dotyczące np. rozwiązań organizacyjnych i metod zarządzania mogą zawierać elementy

pochodzące z dwu lub trzech wyróżnionych tu poziomów. Zwykle jednak możliwe jest określenie, zarówno w sferze praktyki, jak i nauki, poziomów dominujących.

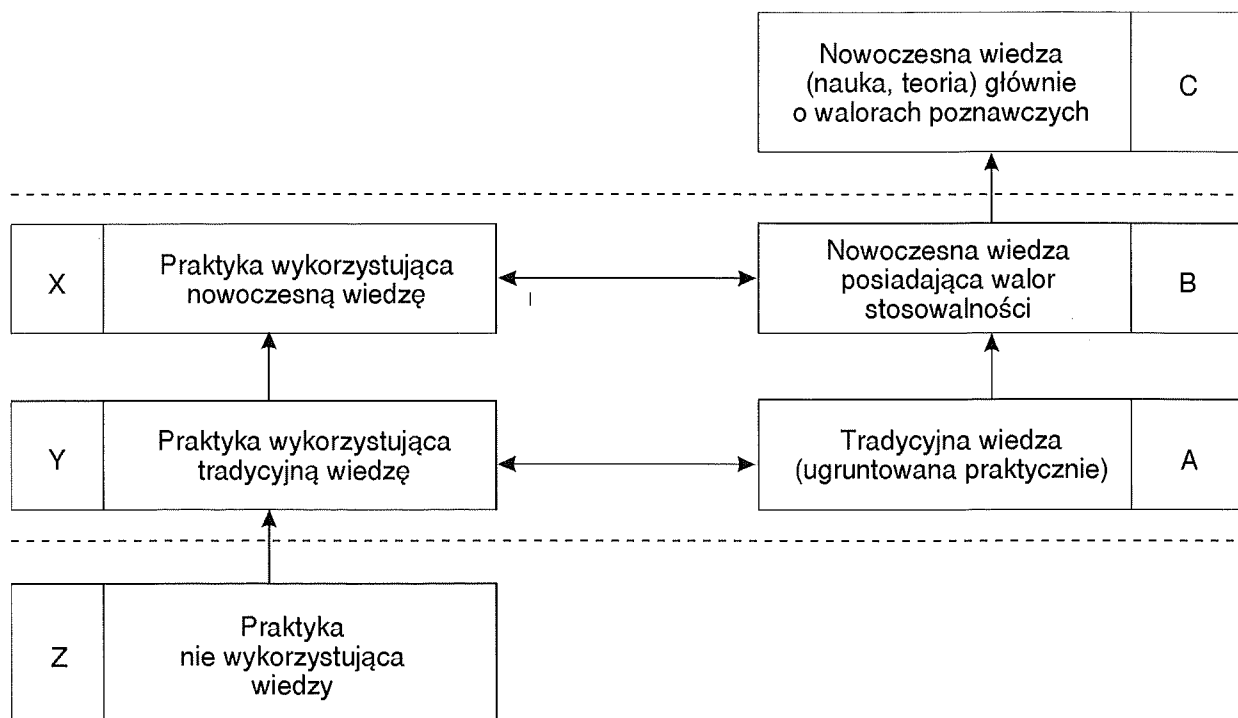
Tradycyjna wiedza i jej praktyczne zastosowania (A → Y)

Wobec wielości i różnorodności nurtów, jakie wystąpiły w toku historycznego rozwoju nauki o organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstwami, każda próba zaprezentowania czy też chociażby przybliżonej charakterystyki, a następnie oceny, z punktu widzenia walorów praktycznych (zastosowawczych), tradycyjnego dorobku tejże nauki jest przedsięwzięciem niezmiernie złożonym i kontrowersyjnym. Godząc się na pewne, niestety dość znaczące, uproszczenia można jednak uznać, iż istnieje (lub jest możliwy do uformowania) pewien katalog: zasad, wytycznych, zaleceń, wskazówek, norm, itd. o charakterze teoretycznym, a odnoszących się do praktyki organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami, które posiadają względnie powszechną akceptację (ugruntowanie zarówno teoretyczne, jak i praktyczne)¹⁾. W dość powszechnym przekonaniu, ich szerokie praktyczne zastosowanie jest równoznaczne z osiągnięciem zadowalającego (akceptowalnego) poziomu organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem.

Przyjmijmy, traktując to jedynie jako propozycję przykładową, iż u podstaw budowy struktur organizacyjnych leżeć powinny następujące zasady²⁾:

- celowości,
 - jedności kierowania (jednoosobowego kierownictwa),
 - potencjalnej rozpiętości kierowania,
 - podziału pracy,
 - właściwej centralizacji,
 - zgodności obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności,
- zaś w obszarze działań zarządczych (regulacyjnych) i wykonawczych godne stosowania (przestrzegania) są np. zasady:
- koncentracji i harmonii działań (funkcji, procesów),
 - ekonomiczności,
 - kompleksowości,
 - systematyczności,
 - szybkości,
 - ciągłości,
 - równomierności,
 - intensywności,
 - odpowiedniości miejsca, czasu i sposobu,
 - preparacji, itd.

Powyższe oraz podobne im zasady, a także ich dalsze rozwinięcia aż do: metod, technik i narzędzi włącznie, stanowią wprawdzie nie dość spójny wewnętrznie i nie dość jednorodny, a więc trudny do



Rys. 1. Ideowy schemat stratyfikacji wiedzy (nauki) i praktyki organizacji oraz zarządzania przedsiębiorstwami

Źródło: Opracowanie własne.

zastosowania, ale też trudny do zasadniczego zaniegowania dorobek tradycyjnej nauki. O jego niewątpliwiej wartości praktycznej przesądzają wieloletnie, jeśli nie wielowiekowe niekiedy doświadczenia z zastosowań początkowo intuicyjnych, a następnie świadomych i celowych.

Oczywiście, jak w każdej innej dziedzinie, tak i tutaj, stosując pryncypia, metody i narzędzia tradycyjnej nauki można popełniać błędy przynoszące wielorakie skutki negatywne. Przykładem może tu służyć stosowanie zasady podziału (i specjalizacji) pracy z wykorzystaniem kryterium jednorodności funkcji, które prowadzi do dominacji struktur organizacyjnych o charakterze funkcjonalnym. Rozwiązania tego rodzaju poddawane są w ostatnich latach surowej krytyce. Dostrzegane i uwypuklone są przy tym głównie ich wady, jak np.:

- koncentrowanie uwagi uczestników procesu gospodarczego na poszczególnych, wyodrębnionych funkcjach, a nie na całości zadania i procesu,
- duży wymiar i złożoność realizacji zadań koordynacyjnych zmierzających do scalenia działań cząstkowych w jednolity, harmonijnie realizowany proces,
- spowolnienie tempa realizacji procesu, itd.

O tym, że stosowanie omawianej zasady podziału i specjalizacji pracy przynosić może także korzyści, że w pewnych warunkach jej zalety mogą przeważać nad wadami (np. wysoka jakość realizacji funkcji w warunkach wąskiej specjalizacji, wysoki stopień wykorzystania specjalistycznych kwalifikacji, mniejsze ryzyko wystąpienia przerostów organizacyjnych, itd.) mówi się niechętnie, niewiele, bądź wręcz zapomina się. Ma to zwykle służyć promowaniu rozwiązań alternatywnych, zorientowanych „procesowo”, czym zajmiemy się później. Bardziej wszechstronne i obiektywne spojrzenie pozwala wyrazić pogląd, że to nie w istocie samej zasady i jej operacjonalizacji leży główne źródło niesprawności przebiegu procesów, lecz w niewłaściwym wynaturzonym jej stosowaniu, że odchodzenie od struktur zorientowanych funkcjonalnie ku strukturom zorientowanym przedmiotowo (produktowo) bądź rynkowo, jest uzasadnione, jako zasadnicza tendencja (wraz ze wzrostem skali działalności), ale powinno być podejmowane stopniowo i rozważnie.

Nowoczesna wiedza i jej praktyczne zastosowania (B → X)

Wyróżnienie tej części wiedzy naukowej, którą określić można mianem nowoczesnej i posiadającej walor stosowalności (B), nie jest łatwe. Wynika to między innymi z faktu, iż nowatorskie koncepcje i propozycje teoretyczno-metodologiczne wyrastają zwykle z koncepcji, metod i narzędzi wcześniej już znanych i stosowanych, chociaż nie zawsze ich autorzy i propagatorzy skłonni są to przyznawać. Tak np. marketing jako pewna koncepcja, a jednocześnie zbiór metod i narzędzi, posiada kilkudziesięcioletnią tradycję. We

wszystkich jego elementach zachodzą jednak ewolucyjne zmiany, które powodują, że współczesnemu rozumieniu tej koncepcji oraz współczesnym metodom i narzędziom jej urzeczywistniania, trudno odmówić waloru nowoczesności. Cechy nowoczesności a zarazem stosowalności (co potwierdza praktyka) posiada niewątpliwie controllingowa koncepcja zarządzania i towarzyszące jej instrumentarium. Ona także wyrasta na gruncie wcześniej opracowanych i stosowanych rozwiązań, np. zawartych w tzw. zarządzaniu przez cele, wewnętrznym rozrachunku gospodarczym, normatywnym rachunku kosztów, itd. Podobne do powyższych propozycji walory (nowoczesność, stosowalność) posiadają i inne, jak np. logistyka, *Total Quality Management*, *Human Resources Management*, *Benchmarking*, *Lean Management*, *Reengineering*, itd. Dodatkową cechą wszystkich wymienionych koncepcji i metod jest wysoki stopień ich uniwersalności, kompleksowości, złożoności.

Ich praktyczne zastosowania nie mają charakteru powszechnego, a wiele podejmowanych prób ich wdrażania wydłuża się w czasie bądź kończy się niepowodzeniem. Obszar praktycznych zastosowań nowoczesnej wiedzy (X) jest ciągle dużo skromniejszy niż dostępna w tym zakresie oferta teoretyczna (B). Jest to jeden z przejawów rozziwiew (rozstępu, asymetrii) między teorią a praktyką. Przyczyn tego stanu rzeczy jest wiele. Można je znaleźć między innymi po stronie samych propozycji teoretycznych (w ich niedoskonałości), jak też po stronie kadry kierowniczej (w braku jej umiejętności i motywacji) oraz po stronie warunków wdrażania tych propozycji.

Istotną, a rzadko dostrzeganą przyczyną barier i niepowodzeń na drodze wdrażania omawianej grupy propozycji teoretyczno-metodologicznych jest także – jak się wydaje – niski wyjściowy poziom organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwie, tzn. słabości w wykorzystaniu tradycyjnej wiedzy naukowej przez praktykę (Y). Trudno bowiem skutecznie wdrażać wysoce złożone, sformalizowane, wymagające obszernej bazy informacyjnej i sprawności przepływu informacji metody i narzędzia zarządzania w warunkach braku elementarnego ładu organizacyjnego, możliwego do zapewnienia przy użyciu tradycyjnego dorobku naukowego. Mając na względzie skuteczne wdrażanie nowoczesnej wiedzy naukowej do praktyki, trzeba ją więc rozpatrywać nie tylko w kategoriach alternatywności wobec tradycyjnej wiedzy naukowej, jak to często bywa, ale także, a może przede wszystkim, w kategoriach komplementarności.

Praktyka bez nauki (Z), nauka nie dla praktyki (C)

Dalsze pogłębienie rozstępu między stanem praktyki i teorii w interesującym nas zakresie znajduje swą przyczynę w dwu przeciwnych, równoległe występujących procesach. ➔

Jeden z nich polega na utrzymywaniu, a nawet rozszerzaniu się w praktyce gospodarczej przypadków ograniczonego, niekiedy znikomego bądź wręcz zerowego, a nawet opaczego posługiwania się wiedzą naukową (Z). Narażone są na to w szczególności licznie powstające przedsiębiorstwa, tworzone i prowadzone przez ludzi nie posiadających minimalnych nawet kwalifikacji menedżerskich. Ale także w większych i „starszych” przedsiębiorstwach nie brakuje przyczyn i przejawów drastycznej niekiedy destrukcji rozwiązań w zakresie organizacji i zarządzania. I tak np. w latach dziewięćdziesiątych:

- zasadniczej destrukcji w większości przedsiębiorstw uległ system planowania gospodarczego, zwłaszcza rocznego i operatywnego,

- głębokiej dezaktualizacji uległa baza normatywna (w zakresie: materiałochłonności, pracochłonności, zapasów, zabiegów remontowych, kosztów, itd.) stanowiąca niezbędną podstawę planowania,

- w związku ze zmianami przedmiotu i skali działalności, poziomu zatrudnienia, itd., drastycznej degradacji uległy systemy motywacyjne, a zmiany warunków na rynku pracy osłabiły zainteresowanie kadry kierowniczej modernizacją tych systemów,

- „zwijanie” struktur organizacyjnych podlegających gruntownej restrukturyzacji przedsiębiorstw nie zawsze nadążało za ograniczaniem przedmiotu i skali działalności, stanu majątkowego, stanu zatrudnienia robotników, itd.,

- na wyższych szczeblach kierowniczych dochodziło do stosunkowo częstych zmian personalnych, co nie pozostawało bez negatywnego wpływu na organizację i zarządzanie (np. przez brak profesjonalizmu części kadry, zmienność koncepcji co do kształtu systemu organizacji i zarządzania, itd.).

Jednoczesne występowanie tych i innych podobnie działających zjawisk doprowadziło do radykalnego i trudno odwracalnego obniżenia poziomu organizacji i zarządzania w wielu przedsiębiorstwach, do osiągnięcia stanu krytycznego w tym zakresie, dalece odbiegającego od minimalnych nawet standardów dopuszczalności w świetle wymagań tradycyjnej nauki o organizacji i zarządzaniu.

Drugi, przeciwstawny powyższemu, proces polega na kreowaniu i upowszechnianiu nowych wizji (a nie konkretnych propozycji) rozwoju organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwach, np. w postaci: zarządzania procesami, zarządzania zintegrowanego, itd.³⁾

Zdarza się, że te i im podobne na ogół zaledwie idee teoretyczno-metodologiczne, pozbawione jakichkolwiek znamion stosowalności (C), przedstawiane i rekomendowane są w taki sposób, jakby ich stosowanie, zwłaszcza w krajach wysoko rozwiniętych, było rzeczywistością, by nie powiedzieć codziennością.

Zestawienie tak prezentowanej wiedzy naukowej, o walorach na razie wyłącznie poznawczych, z zafałszowaną w sensie teoretyczno-metodologicznym praktyką pogłębia poczucie rozstępu między teorią

i praktyką, może wywołać frustrację i zniechęcenie do wszelkich działań usprawniających. Taki może bowiem być efekt zbyt dużej odległości między sztucznie i bezpodstawnie zawyżonym poziomem aspiracji, a realnie obniżonym poziomem możliwości.

Nie jest intencją autora dyskredytowanie nowych idei i koncepcji w nauce o organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstwami. Idzie jednak o to, by działając w tym obszarze oraz prezentując wyniki dociekań bardzo ostrożnie i realistycznie podchodzić do oceny możliwości i potrzeby (w tym także efektywności) praktycznych zastosowań tychże idei i koncepcji.



Szczególna ostrożność wymagana jest przy podejmowaniu prób implementacji najnowszych osiągnięć naukowych w przypadkach ogólnie niskiego wyjściowego poziomu organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwie. Szanse powodzenia takich prób są niewielkie. Bardziej właściwą drogą w takich przypadkach wydaje się systematyczne doskonalenie organizacji i zarządzania (w tym także kadry zarządzającej i kultury organizacyjnej) oparte na wykorzystaniu tradycyjnego dorobku naukowego w tej dziedzinie. Dopiero uzyskanie względnie wysokiego poziomu rozwiązań praktycznych na gruncie tradycyjnej nauki może tworzyć warunki do implementacji bardziej nowoczesnych koncepcji i metod.

Implementacja ta nie przychodzi łatwo także z innych powodów. Jednym z nich jest, np. przecenianie poszczególnych koncepcji i metod przez ich zwolenników i apologetów (często występujących w roli konsultantów), a tym samym dyskredytowanie innych.

Próby narzucenia w ten sposób relacji alternatywności i substytucyjności między owymi koncepcjami i metodami uznać należy za wysoce szkodliwe. Bardziej stosowne, ale też znacznie trudniejsze, wydaje się hołdowanie zasadzie ich komplementarności. Przełożenie tej zasady na działania praktyczne to kolejny trudny problem, który jednak wykracza poza przyjęte ramy tego opracowania.

Jan Lichtarski

PRZYPISY

¹⁾ Zajęte tu stanowisko osłabiają przypadki występowania przeciwstawnych zasad, zaleceń, itd., o ile zawarte w nich przeciwieństwa nie odnoszą się do odmiennych warunków prowadzenia działalności. Ale i w tych przypadkach możliwe jest poszukiwanie kompromisów.

²⁾ Większość z zamieszczonych tu zasad zaczerpnięto z: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*; Cz. I; *Pojęcia, funkcje, zasady, zasoby*; Pod redakcją H. BIENIOKA, Akademia Ekonomiczna Katowice, 1997, s. 69–97.

³⁾ Zob. np. K. PERECHUDA, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*. Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.

Małgorzata Gableta

Konkurencyjność przedsiębiorstw wobec wyzwań XXI wieku

Konferencja TNOiK – Oddział we Wrocławiu,
KNOiZ PAN, Szklarska Poręba, październik 1999

Zbliżający się XXI wiek to wiek niewątpliwych, dalszych (i to nie tylko ewolucyjnych, ale i rewolucyjnych) zmian w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw. Zmiany te będą się przejawiać przede wszystkim w:

- procesach globalizacji gospodarczej, co oznacza konieczność poszerzania zasięgu działania przedsiębiorstw na rynek światowy włącznie,
- intensywnym rozwoju i wdrażaniu techniki oraz technologii, zwłaszcza informatycznych,
- wzroście rangi problemów ochrony środowiska naturalnego, a tym samym konieczności uwzględniania przez przedsiębiorstwa określonych wymogów w tym zakresie,
- wyraźnych przemianach związanych z poziomem i strukturą potrzeb społecznych oraz stopniem ich zaspokojenia.

Powyższe zmiany stawiają przed przedsiębiorstwami nowe wyzwania we wszystkich obszarach ich działalności. Sprostanie tym wyzwaniom wymagać będzie wysokiego poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw, co może rodzić istotne trudności. Powstanie konieczność odpowiedniego kształtowania systemów zarządzania w jednostkach gospodarczych, a jednocześnie stawiać się będzie radykalnie wyższe wymagania wobec personelu – zarówno kierowniczego, jak i wykonawczego. Jednakże w przyszłości „bycie silnym w konkurencji”, tj. nie gorszym od innych, a najlepiej zdecydowanie lepszym, należy uznać za główną drogę do podołania wyzwaniom XXI wieku.

Stąd też Główna Rada Naukowa Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa z jej przewodniczącym prof. dr. hab. Zbigniewem Martyniakiem uznała za zasadne doprowadzenie do sytuacji sprzyjającej wymianie informacji i dyskusji na temat:

- stanu poglądów i doświadczeń polskiej nauki i praktyki co do przyszłości naszych przedsiębiorstw w kontekście wyzwań rynkowych, techniczno-technologicznych, ekologicznych i społecznych,
- zachowań i działań tych przedsiębiorstw korzystnych dla wzrostu ich konkurencyjności w XXI wieku.

Jednocześnie chodziło o rozbudzenie, biorąc za podstawę prezentowaną problematykę, krytyki naukowej.

Inicjatywa ta znalazła wyraz w zorganizowaniu przez Oddział Wrocławski TNOiK wespół z Komitetem Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, przy udziale Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Politechniki Wrocławskiej oraz wsparciu Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego, w październiku br. konferencji naukowej w Szklarskiej Porębie. W konferencji tej wzięli udział pracownicy nauki szesnastu wyższych uczelni naszego kraju oraz przedstawiciele praktyki gospodarczej i administracji samorządowej.

Rada Programowa konferencji pod przewodnictwem prof. dr. Wiesława Marii Grudzewskiego, honorowego przewodniczącego KNOiZ PAN, dysponując bogatym zbiorem 57 uprzednio recenzowanych referatów, mając przy tym na uwadze odpowiednie ukierunkowanie dyskusji, dokonała ich pogrupowania w następujące bloki tematyczne:

- globalizacja działalności gospodarczej, a konkurencyjność przedsiębiorstw,
- technika i technologia oraz ochrona środowiska, a konkurencyjność przedsiębiorstw,
- zarządzanie przedsiębiorstwem, a jego konkurencyjność,
- zarządzanie ludźmi, a konkurencyjność przedsiębiorstw.

Powyższe ujęcie treści znajduje odzwierciedlenie w materiałach konferencyjnych^{*}, które udostępnił uczestnikom konferencji przed jej rozpoczęciem. Podstawę (inspirację) do dyskusji w ramach poszczególnych bloków tematycznych stanowiły uprzednio zamówione i wygłoszone przez autorów referaty, naświetlające w sposób możliwie wszechstronny główne problemy w poszczególnych obszarach.

Obrady uwidoczniły w pierwszym rzędzie złożoność zagadnienia, jakim jest konkurencyjność przedsiębiorstw. Wskazywano na wielość i różnorodność czynników kształtujących tę konkurencyjność, w tym także na odmienną jej charakteru w zależności od rynku, na którym się odbywa.



Szczególna uwaga została zwrócona na konkurencję dokonującą się na rynku międzynarodowym, związaną z integrowaniem się naszego kraju z Unią Europejską, co stanowi element globalizacji działalności gospodarczej, finansowej, procesów kulturowych i przepływu informacji. Podjęto kwestię ekspansji przedsiębiorstw na rynki międzynarodowe, zwracając szczególną uwagę na formy organizacyjne, jakie ekspansja ta może przybierać, oraz strategie wchodzenia na te rynki. Podkreślano, iż konkurencja na rynku międzynarodowym wywiera presję na przedsiębiorstwo w dwóch przeciwstawnych kierunkach: obniżenia kosztów oraz uwzględnienia różnic lokalnych w potrzebach nabywców i warunkach sprzedaży. Wpływa to na wybór strategii przez przedsiębiorstwa działające w środowisku globalnym, który dokonuje się w istocie w ramach czterech podstawowych strategii, tj. strategii międzynarodowej, wielonarodowej, globalnej i transnarodowej.

Na tym tle podniesiono m.in. problem wchodzenia na rynek polski inwestorów zagranicznych, analizując jednocześnie zachowania przedsiębiorstw krajowych. Wskazywano na zasadność zmian w polskiej polityce gospodarczej w kierunku stworzenia lepszych warunków do utrzymania minimum konkurencyjności przez firmy krajowe, ze szczególnym uwzględnieniem firm małych i średnich. Rozpatrywano także konkurencyjność w ujęciu regionalnym, jej wyznaczniki oraz możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez dany region, posiłkując się głównie przykładem Dolnego Śląska.

Aktywne uczestniczenie w konkurencji światowej wymaga wykorzystywania zmian dokonujących się w technice oraz stosowania nowoczesnych technologii. Jak podkreślano w trakcie obrad, wyposażenie typu *high-tech* łącznie z organizacją, gwarantującą wysoką jakość, niski koszt i wysokie tempo wytwarzania, doskonała dystrybucja, zastosowanie zintegrowanych systemów logistycznych to podstawowe warunki, których realizacja jest niezbędna, aby spełnić wymagania rynku globalnego. Do tego potrzebne są organizacje inteligentne (samouczące się), wirtualne, zwinne, funkcjonujące w ujęciu sieciowym. Odwoływano się przy tym do nauki i gospodarki USA jako kraju, który jest liderem przemian w wielu dziedzinach.

Podniesiony został także problem ekologizacji zarządzania. Wskazano na motywy ekologizacji, wśród których wyodrębniono te, które wynikają z zewnętrznych (krajowych) przesłanek ekonomicznych oraz te, które wiążą się z komponentem zagranicznym otoczenia zewnętrznego firmy, jak i motywy wewnętrzne. Stanowiło to podstawę do wymiany poglądów na temat problemów odnowy środowiska w polskich przedsiębiorstwach, szczególnie z perspektywy integracji z Unią Europejską, a zatem i wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw. Jednocześnie zwrócono uwagę na control-

ling jako narzędzie monitorowania i oceny stanu techniki, technologii oraz ochrony środowiska.

Znacząca część materiałów i wystąpień konferencyjnych zawierała wyniki badań prowadzonych w polskich przedsiębiorstwach. Identyfikowano czynniki wzrostu konkurencyjności tych przedsiębiorstw, rozpatrując je m.in. w układzie rynku lokalnego, jak i krajowego – rynków o odmiennym charakterze. Stwierdzano, że po upływie 10 lat od początków przekształcania polskiej gospodarki większość przedsiębiorstw przystosowała się w istocie do warunków gospodarki rynkowej. Tym niemniej, cechuje je słabość konkurencyjna, której przyczyną są nie tylko błędy w zarządzaniu, ale przede wszystkim niedomogi o charakterze obiektywnym. Niedomogi te odnoszono zarówno do skali makro, jak i mikrogospodarczej. Jednocześnie wskazywano przedsięwzięcia, których podjęcie mogłoby poprawić zdolność naszych przedsiębiorstw do konkurencji. Stanowi to, jak się wydaje, istotny, praktyczny dorobek omawianej konferencji. Należy przy tym podkreślić, iż stosunkowo dużo uwagi poświęcono kategorii zmian. Podkreślano przy tym, iż tylko utrwalona zmiana powinna podlegać ocenie co do jej trafności. W kontekście zmian rozpatrywano także problematykę fuzji i przejęć przedsiębiorstw oraz ich skutki, które przejawiają się we wzroście udziału kapitału międzynarodowego w polskiej gospodarce.

Niezwykle cenny i bogaty, posiadający wysokie walory praktyczne, był nurt rozważań metodologicznych. Przedstawiono bowiem współczesne koncepcje doskonalenia organizacji koncentrując się głównie na amerykańskim *reengineeringu* i japońskim *lean managementu*, będącym rozwinięciem TQM, oraz powiązaniach zachodzących między nimi. Jednocześnie wskazano na przesłanki i skutki wykorzystywania tych koncepcji wraz z ukazaniem podwalin, jakie zostały stworzone w wyniku ich stosowania, pod przyszłościowe koncepcje doskonalenia organizacji. Konkluzja dotycząca konieczności traktowania zasad ciągłego ulepszania i radykalnej przebudowy, nie jako alternatywnych, lecz równouprawnionych, powinna zwrócić uwagę menedżerów poszukujących dróg osiągnięcia przewagi konkurencyjnej swojego przedsiębiorstwa w przyszłości.

Podkreślana konieczność nieustannego analizowania przez menedżerów pomysłów i problemów i to z różnych punktów widzenia, a przy tym myślenia i działania całościowego i systemowego, wymaga komunikowania się. Wiąże się to z doskonaleniem zarządzania informacją, co stanowi bardzo ważny, a nie doceniany jeszcze u nas czynnik konkurencyjności. W trakcie obrad za pożądane uznano wyposażanie menedżerów w tzw. intelektualne skrzynki, zawierające zestaw nowoczesnych narzędzi, tj. metod działania, których odpowiedni dobór i wykorzystanie w rozpatrywaniu konkretnych problemów, mogłoby przyczynić się do poprawy skuteczności zarządzania.

Pozycja firmy na rynku, jej ciągle umacnianie, wiąże się w dużej mierze z podejmowaniem trafnych decyzji w obszarze zarządzania ludźmi. W strategii przedsiębiorstw aspirujących do sukcesów rynkowych ważne miejsce powinna więc zajmować strategia personalna. Ludzi uznaje się bowiem współcześnie za najważniejszy kapitał przedsiębiorstwa. Kapitał ten stanowią przede wszystkim pracownicy trwale związani z firmą, z jej misją, charakteryzujący się umiejętnością współpracy, kreatywnością postaw, ludzkie o odpowiedniej wiedzy i umiejętnościach oraz predyspozycjach psychicznych. Uwidoczniony został przy tym problem wymiarowania kapitału ludzkiego. Dyskusja na ten temat wykazała, iż wymaga on dalszych badań i poszukiwania koncepcji rozwiązań.

W trakcie obrad wskazywano na szczególne znaczenie zaangażowania i zespołowości w działaniu, które oprócz koncentracji na klientach i sprzedaży, dbałości o markę produktu, szeroko pojętej komunikacji łącznie z poznaniem konkurentów, stanowią ważne elementy nowoczesnego modelu konkurowania.

Problematyka konkurencyjności należy niewątpliwie do obszernych i złożonych. Stąd wielość i różnorodność kwestii podejmowanych na konferencji. Można jednakże mieć nadzieję, że zetknięcie się

specjalistów zajmujących się różnymi obszarami funkcjonowania jednostek gospodarczych, często o różnych zakresach i sposobach myślenia o konkurencyjności, zaowocuje pojawieniem się nowych postulatów co do możliwości wzrostu konkurencyjności naszych przedsiębiorstw na globalnym rynku XXI wieku. Tym bardziej że konferencji towarzyszyła otwartość wypowiedzi jej uczestników, przejawiająca się np. w formułowaniu mało popularnych, a nawet kontrowersyjnych poglądów, i to zarówno ze sfery teorii, jak i praktyki. Stanowiło to m.in. podłoże do modyfikacji określonych kwestii formułowanych przez autorów referatów i uczestników konferencji. Należy przypuszczać, iż zaowocuje to rozwojem dalszych badań w objętych przedmiotem konferencji dziedzinach.

Małgorzata Gableta

^{*)} *Konkurencyjność przedsiębiorstw wobec wyzwań XXI wieku.* Materiały na konferencję naukową zorganizowaną przez TNOiK – Oddział we Wrocławiu, KNOiZ PAN. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 1999, stron 409.

Autorka – dr hab. inż., prof. nadzw. AE, kierownik Katedry Pracy i Stosunków Przemysłowych Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, wiceprzewodnicząca Głównej Rady Naukowej TNOiK.

Edward Nowak, Edward Pielichaty, Michał Poszwa

Rachunek opłacalności inwestowania

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999

Rozwój różnych form inwestowania w naszym kraju spowodował wzrost zainteresowania problematyką opłacalności i ryzyka inwestowania. Niestety, zasady i metody przeprowadzania rachunków opłacalności inwestowania nie są powszechnie oraz wystarczająco znane. Niniejsza książka, autorstwa pracowników naukowych wrocławskiej Akademii Ekonomicznej, pisana była z myślą o tych wszystkich, którzy pragną pogłębić wiedzę na ten temat.

W pracy przedstawiono istotę inwestowania i oceny opłacalności inwestycji, rachunek zmiennej w czasie wartości pieniądza i ciągu płatniczego, wielkości wpływające na wartość lokat kapitałowych, ocenę opłacalności różnego rodzaju instrumentów finansowych: akcji, obligacji, opcji i lokat bankowych, a także ocenę opłacalności inwestowa-

nia w funduszach powierniczych, towarzystwach ubezpieczeniowych i emerytalnych oraz problematykę opłacalności inwestycji rzeczowych (nieruchomości, dzieła sztuki, metale szlachetne oraz inwestycje mające na celu wzrost zdolności wytwórczych firm).

Rozważania teoretyczne i rozwiązania metodyczne zilustrowano licznymi prostymi przykładami liczbowymi w celu ułatwienia opanowania treści wykładu i ukazania praktycznego zastosowania prezentowanych koncepcji oceny opłacalności różnego rodzaju inwestycji.

Jest to zarówno podręcznik akademicki dla studentów wyższych szkół ekonomicznych, jak i poradnik dla analityków, menedżerów finansowych i inwestorów.

Grażyna Aniszewska

Nie lubię pracy w grupach!

W swojej pracy zawodowej należałam do wielu zespołów, zarówno tych funkcjonalnych (np. dział), jak i tych powoływanych do realizacji pojedynczych projektów. I zawsze przy wykonywaniu zleconych nam zadań przychodził taki moment, kiedy albo miałam ochotę udusić gołymi rękami któregoś z moich kolegów z grupy, albo dochodziłam do wniosku, że sama wykonałabym zadaną pracę lepiej, szybciej i bez zbędnego zamieszania.

Kiedy niedawno moja koleżanka stwierdziła stanowczo: nie lubię grup!, zaczęłyśmy wspólnie zastanawiać się nad tym problemem. Jaką szansę zatrudnienia we współczesnych firmach miałyby takie osoby jak ona, czy ja, gdyby ujawniły swoje poglądy na temat pracy zespołowej w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej? W końcu, w większości organizacji kładzie się duży nacisk na pracę w grupach: integrację, komunikację, czy chęć współdziałania. A w ogóle, skąd się bierze niechęć do zespołów i stwierdzenia typu: nie lubię grup?

Zaczęłam przypominać sobie sytuacje z pracy w zespołach, które mnie lub moich znajomych doprowadzały do rozpacz i doszłam do wniosku, że nasza frustracja miała zwykle dwa powody. Po pierwsze, niezrozumienie, czy też nieznanie procesów grupowych. Po drugie, zaniedbania i błędy popełniane w firmach – mimo płomiennych deklaracji o wadze współpracy i integracji pracowników.

Zacznijmy więc od omówienia procesów grupowych. Każdy zespół przechodzi przez następujące etapy rozwoju:

■ **formowania** – przychodząc do danego zespołu każdy ma jakieś wyobrażenie o tym, jak będzie wyglądała praca w nim, jaki będzie podział ról, zakres zadań etc. Etap ten daje możliwość przetestowania własnych oczekiwań, zorientowania się, jakie zachowania są akceptowane przez grupę, a jakie nie. Stopniowo też zespół weryfikuje oczekiwania jednostki co do roli, jaką ta ma pełnić w grupie. Jednocześnie prowadzi to do kolejnej fazy rozwoju, jakim jest etap:

● **burz i konfliktów** – ten etap jest walką o władzę i pozycję w grupie. Służy on wypracowaniu wzorców zachowań, norm grupowych, zakresów odpowiedzialności. Nie zawsze jednostka akceptuje to, co inni chcieliby jej zaoferować odnośnie do roli w grupie. Następuje walka, któraś ze stron musi skapitulować. Dominuje więc krytycyzm i ciągłe konfrontacje pomiędzy członkami zespołu;

● **normowania się sytuacji** – w końcu zostaje wypracowany kompromis. Konflikty zostają wyciszone. Członkowie zespołu wzajemnie akceptują swoje role oraz obowiązujące reguły gry. To pozwala im przejść do:

● **realizacji celów** – dopiero na tym etapie wysiłek ludzi jest kierowany z walki o swoje, na walkę o osiągnięcie celów grupowych. Członkowie zespołu większą wagę przykładają do wydajności, kreatywności, wzajemnego motywowania. I dopiero na tym etapie grupa zaczyna działać jak dobrze naoliwiony mechanizm;

● **likwidacji** – ten etap dotyczy tylko niektórych, zwłaszcza tych powoływanych do zrealizowania pojedynczych projektów. Niemniej jednak poprzez zmiany strukturalne, czy redukcję zatrudnienia może on odnosić się także do grup funkcjonalnych. Trzeba pamiętać o tym, że zawsze – mimo likwidacji grupy i rozproszenia ludzi – pozostaje ich wzajemna sympatia, poczucie jedności, przyzwyczajenia w zachowaniach oraz rytuały, które czasami starają się oni przenieść do zespołów, w których później pracują.

Znajomość procesów grupowych ma niebagatelne znaczenie. Przede wszystkim pozwala dostosowywać nasze wymagania odnośnie do innych członków zespołu do etapu rozwoju, na jakim znajduje się grupa. Pomaga także w zbudowaniu własnej roli w grupie. Staje się jasne, że walkę o własną pozycję trzeba zacząć już na samym początku, kiedy nie okrzepł jeszcze nowy porządek, kiedy nie wszystkie zasady zachowań zostały ustalone. Wiedza o procesach grupowych umożliwia także bardziej świadome wejście do grupy. Jest bowiem bardziej prawdopodobne, że osoba wiedząca, jak może przebiegać proces rozwoju zespołu, więcej czasu poświęci na zastanowienie się, kim chce być w tym zespole i jak to zakomunikować – werbalnie i niewerbalnie – innym.

Tak więc, okrzyki typu: nie lubię pracy w grupie! mogą wynikać z:

● nieuświadomienia sobie, w jakich zespołach chce się pracować. Zarówno duże, jak i małe grupy oferują wiele możliwości samorealizacji. Duże grupy dają szansę nawiązania większej liczby kontaktów, czy łatwiejszego znalezienia własnej „niszy”. Z drugiej strony jednak, trudniej jest koordynować działania poszczególnych osób, a więc istnieje większe prawdopodobieństwo pojawiania się sporów. I tak na przykład, osoby dążące do nawiązywania

głębokich kontaktów, unikające konfliktów, prawdopodobnie lepiej będą się czuły w małych grupach;

- nieuświadomienia sobie, jaką rolę chce się i można w grupie pełnić. Są osoby, które świetnie sprawdzają się jako podwładni. Umieją wykonywać cudze polecenia, dbają o powierzone mienie, zwracają uwagę na to, aby nałożone na nie obowiązki wykonywać jak najrzetelniej. Nie sprawdzają się natomiast jako przełożeni – nie umieją egzekwować wydanych poleceń, często wyręczają innych w pracy, skupiają się na szczegółach, odbierając swym podwładnym inicjatywę. Inni sprawdzają się świetnie jako opiekunowie i mentorzy młodszych pracowników. Jeszcze inni lubią dominować w grupie, mieć poczucie władzy. Ważna jest więc świadomość swoich mocnych i słabych stron¹⁾;

- braku refleksji nad tym, w jaki sposób wypracować swoją rolę w grupie. Z tego tylko, że dana osoba chce pełnić np. rolę doradcy w zespole i ma poczucie, że umiejętności jej na to pozwalają, nic nie wynika. Grupa może nie odczytać chęci i zamiarów jednostki. Tymczasem większość konfliktów w organizacji wynika z nieznaności innych ludzi, ich pracy, oczekiwań i zapatrywań. U podstaw zaś tej nieznaności leży nieumiejętność jasnego komunikowania się. Ludzie boją się zadawać pytania lub mówić o swoich oczekiwaniach w obawie, że ich zachowanie zostanie źle zinterpretowane. A to z kolei zaszkodzi ich wizerunkowi²⁾.

Duże znaczenie będzie miała znajomość procesów grupowych dla efektywnego przywództwa. Stopień dojrzałości grupy warunkuje odpowiedni styl kierowania. W początkowej fazie najodpowiedniejsze są działania kierownika, zorientowane na zadania – zapoznanie pracowników z zadaniami, jak również regulaminami i procedurami obowiązującymi przy ich wykonywaniu. Błędem jest więc niewydawanie poleceń i oczekiwanie, aż grupa sama wykaże się inicjatywą. Zwykle taka sytuacja powoduje niepokój i niepewność. Na początku pracownicy potrzebują świadomości istnienia silnej struktury, nieodpowiednie jest też wymaganie dużego uczestnictwa grupy w wykonywaniu zadań.

W miarę uczenia się pracowników, wypracowania odpowiednich norm zachowań, budowania zaufania w grupie ważne jest zachęcanie podwładnych do osiągnięć. Przywódca nie musi już wydawać szczegółowych poleceń, ważne, aby wspierał pracowników i zachęcał do brania większej odpowiedzialności. Stopniowo też członkowie zespołu potrzebują coraz mniejszego nadzoru ze strony kierownika, w coraz większym stopniu działają na własną rękę. Powyższe zasady dotyczą także sposobu kontrolowania grupy. Kontrola może w większym stopniu dotyczyć czynników ilościowych (oczywiście przy uwzględnieniu charakteru pracy) i być bardziej biurokratyczna na początku rozwoju zespołu, nie

może natomiast hamować inicjatywy i kreatywności dojrzałych pracowników.

Rozwój grupy nakłada konieczność ciągłego analizowania poziomu motywacji pracowników, ich zdolności i doświadczenia oraz oceny, jaka kombinacja działań ze strony kierownika byłaby najodpowiedniejsza w danych warunkach. Tak więc, chęć efektywnego sterowania grupą wymaga ciągłej zmiany działań przywódczych³⁾.

Błędy, jakie popełniają przywódcy grup w zakresie niedostosowania stylu kierowania do etapu rozwoju grupy, to przede wszystkim:

- stawianie zbyt wysokich wymagań lub pozostawianie zbyt dużej swobody działania grupom niedojrzałym,
- zbyt ni autorytaryzm w pracy z grupami dojrzałymi, hamowanie inicjatywy członków zespołu lub
- ignorowanie konfliktów.

Ten ostatni błąd wynika często ze strachu kierownika, iż będzie on musiał opowiedzieć się po którejś ze stron, co automatycznie spowoduje utratę autorytetu u części grupy. Tymczasem chowanie głowy w piasek powoduje, że znacznie przedłuża się faza burzy i konfliktów, grupa nie jest w stanie skupić się na realizacji celów grupowych, traci motywację do działania. Paradoksalnie też, przywódca traci szacunek wśród członków zespołu, bo unika zajęcia zdecydowanego stanowiska. Tymczasem już Machiavelli wskazywał, że w konfliktach należy występować otwarcie. Jest to metoda na pozyskanie poważania. Podwładni będą wtedy wiedzieć, że ich przywódca nie zabiega o wątpliwych przyjaciół. Trzeba też sobie uświadomić, że w działaniach przywódczych nie istnieje coś takiego, jak bezpieczny sposób postępowania. Kto skupia swe działania na unikaniu jednej niedogodności, niechybnie popadnie w inną⁴⁾.

Reasumując, jeżeli grupa ma realizować nałożone na nią zadania, musi mieć poczucie, że są one rzeczywiście ważne. A potwierdzeniem jest w takiej sytuacji zachowanie osoby, która rozlicza z ich wykonania.

To jednak nie wyczerpuje całej listy grzechów popełnianych przez przywódców grup. Pęd do sprawowania władzy powoduje, że przywódcy czasami popadają w swoistą paranoję i zaczynają traktować członków grupy jak zagrożenie. Strach budzi przede wszystkim potencjalna siła zespołu, jej wiedza, wzajemne wsparcie i jedność – zwłaszcza w sytuacji, gdy lider musi przeforsować jakąś niepopularną decyzję. Jako poważne zagrożenie traktowany też jest lider nieformalny. Przywódcy bojący się utraty autorytetu z zapalem zabierają się do rozbijania zespołu. Zapyta ktoś, jak to się robi?

Przed wszystkim należy nagradzać plotkarzy i donosicieli – w końcu dostarczają bardzo ważnych informacji o poszczególnych członkach grupy. Daje



to możliwość późniejszego wykorzystania tych wiadomości. Można na przykład wezwać obiekt donosów do siebie, zacząć dialog od słów: doniesiono mi, że..., a następnie kazać się ustosunkować do przekazanych opinii. Oczywiście, autor donosu pozostaje nieznanym.

Stąd już tylko krok do ogólnej atmosfery podejrzliwości i wzajemnego braku zaufania. Sytuacja taka staje się też podatnym gruntem dla wszelkiego rodzaju konfliktów, które przełożony może umiejętnie podsycać poprzez chociażby postępowanie wbrew przyjętym wcześniej regułom.

Ponadto, przy rozliczaniu wykonanej pracy można stosować zasadę: nagradzać nie uczestniczących. Im bardziej ktoś jest zaangażowany w pracę, im bardziej zależy mu na jedności zespołu, tym więcej powinno spotykać go uwag krytycznych – najlepiej w obecności innych członków grupy. Ludzie szybko uczą się w takiej sytuacji działań pozorowanych i bierności. Zdarza się też, że grupa najlepiej pracuje pod nieobecność szefa.

Tymczasem proszę postawić się w sytuacji pracownika, będącego członkiem tak prowadzonego zespołu. Czyż nie ciśnie się wtedy na usta: *nie znoszę pracy w grupach?*

Oddzielnym problemem jest delegowanie uprawnień. Z jednej strony, stanowi ono szansę na przezwyciężenie poczucia bierności w grupie i zwiększenie zaangażowania podwładnych; z drugiej zaś – nie zwalnia kierownika z odpowiedzialności za wykonanie zadań wobec własnych zwierzchników. Ponadto, delegowanie uprawnień, jeśli ma służyć właściwemu prowadzeniu i motywowaniu grupy, powinno uwzględniać następujące zasady:

- delegować tyle uprawnień, ile obowiązków i odpowiedzialności,
- wkraczać w działania podwładnego tylko wtedy, gdy przełożony takie prawo sobie zastrzegł,
- wystrzegać się zlecania kilku pracownikom „zachodzących na siebie” obowiązków i uprawnień,
- kontrolować okresowo wyniki działań podejmowanych przez podwładnego⁵⁾.

Sytuacja, która doprowadziła do rozpaczy wyżej wspomnianą koleżankę, ściśle wiązała się właśnie z błędami w delegowaniu uprawnień. Szef scedował na nią odpowiedzialność za wykonanie projektu. Poinformował o tym swoich zwierzchników, wskazując ją jako głównego koordynatora, zobowiązanego do złożenia raportu. Jednocześnie „zapomniał” powiedzieć o tym jej kolegom z zespołu, po czym wyjechał w delegację. Koleżanka starała się koordynować pracę, a następnie pozbierać kawałki raportów od swoich kolegów, złożyć to w całość i przedstawić zwierzchnikom szefa, ale nie szło jej to zbyt dobrze.

Część osób przyjęła jej wysiłki naturalnie, część zaś patrzyła na nią jak na nieżyciową, ciągle się czepiającą, nadmiernie ambitną kobietę. Szczególnie trudno współpracowało się z kolegą, który najpierw zapalił się do pracy, obiecał, że zdąży w wy-

znaczonym terminie, a następnie wymyślał coraz to nowe tłumaczenia i wymówki. Monitowany znowu obiecywał, przesuwał termin złożenia swojej części raportu, aż wreszcie stanął przed koleżanką i powiedział: „*Nie mam, nie zdążyłem na dzisiaj. I co mi zrobisz?*” Oczywiście, nic mu nie zrobiła, kolega ma się dobrze.

Warto w tym momencie uświadomić sobie, co złożyło się na ostateczny efekt pracy w opisanym przypadku. Po pierwsze, brak komunikacji. Wszyscy w grupie powinni zostać jasno poinformowani o zakresie uprawnień przekazanych jednemu z członków zespołu. Po drugie, zrzućcie odpowiedzialności za całą pracę na jedną osobę automatycznie zwolniło z myślenia pozostałych. W takiej sytuacji można wykonać pracę ze względu na daną osobę tylko wtedy, jeśli lubi się ją bardziej niż własne lenistwo. Po trzecie, historyczne działania poszczególnych osób trudno nazwać sprawnym funkcjonowaniem zespołu. Tylko część z nich zrozumiała, że pracują razem. Wyraźnie brak było świadomości wspólnych celów. Prawdopodobnie to zaniedbanie szefa nie było pierwszym w pracy z zespołem.

Na koniec warto jeszcze wspomnieć o błędach tkwiących w systemie organizacji, powodujących, że pracownicy deklarują niechęć do pracy w grupie. Otóż, czynnikiem, który ma kolosalne znaczenie dla właściwego funkcjonowania grup, jest polityka personalna w przedsiębiorstwie – także ogólnie stosowane reguły i procedury. Kryteria, które decydują o przyjęciu kandydata do pracy, system oceniania i motywowania – wszystko to rozbudza oczekiwania w stosunku do firmy i grup, w jakich przychodzi nam funkcjonować, sugeruje, jakich zachowań się od nas oczekuje, co jest nagradzane, co jest naganne. Jeżeli w firmie deklaruje się, że praca zespołowa jest najważniejsza, ale podstawą obowiązującego systemu ocen jest sukces indywidualny – trudno oczekiwać sprawnej pracy grupowej.

Bardzo wiele współczesnych firm kładzie nacisk na pracę w grupach. W rozmowach kwalifikacyjnych padają pytania o motywację do pracy zespołowej. Tyle tylko, że nie wystarczy wymagać owej motywacji od potencjalnych pracowników. Sama motywacja nie zapewni sukcesu. Do jego osiągnięcia potrzebne jest świadome działanie obu stron: pracownika i firmy.

Grażyna Aniszewska

PRZYPISY

- ¹⁾ P. DRUCKER, *Managing oneself*, „Harvard Business Review”, March–April 1999, s. 65–74.
- ²⁾ P. DRUCKER, *Managing...*
- ³⁾ J. STONER, R. FREEMAN, D. GILBERT, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- ⁴⁾ N. MACHIAVELLI, *Książę*, Unia Wydawnicza VERUM, Warszawa 1993.
- ⁵⁾ A.K. KOZMIŃSKI, W. PIOTROWSKI, *Zarządzanie*, PWN Warszawa 1995.

Grzegorz Bagiński, Robert Kamiński

Lotus Notes jako środek komunikacji w organizacji

Wstęp

W edług Mintzberga, typowy dzień pracy menedżera obejmuje pracę przy biurku, udział w zaplanowanych spotkaniach, rozmowy telefoniczne, lekturę korespondencji itp. Większość czasu spędza on na rozmowach, ponieważ istotna część pracy jest realizowana w kontakcie z ludźmi i poprzez kontakt z nimi [7]. Uzasadnione wydaje się więc przekonanie, że jedną z największych przeszkód na drodze do efektywnej działalności grupowej jest brak skutecznej komunikacji. O znaczeniu komunikowania się w zarządzaniu pisze m.in. Griffin, który, odwołując się do dziesięciu ról menedżera według Mintzberga, stwierdza, że nie da się ich wypełnić bez komunikowania się [2].

Przepływ informacji jest więc jednym z fundamentów wszystkich działań przedsiębiorstwa, a trafność decyzji jest w znacznym stopniu uzależniona od jakości i aktualności informacji dostępnej dla współpracujących osób.

Jedną z aplikacji komputerowych dostępnych na rynku, która dostarcza narzędzi do automatyzacji przepływu informacji, jest Lotus Notes. Jest to system pracy grupowej umożliwiający współpracę, wymianę informacji i koordynowanie działań, a do jego najczęstszych zastosowań należą [9]:

- automatyzacja obiegu dokumentów w postaci elektronicznej lub graficznej (lecz nie papierowej),
- zarządzanie projektami; Lotus, jako światowy standard organizacji pracy zespołów, umożliwia równoległą pracę osób korzystających z tych samych informacji (praca nad jednym zagadnieniem) niezależnie od tego, gdzie każda z nich się znajduje,
- tworzenie bibliotek dokumentów lub obiektów multimedialnych (np. pliki wideo),
- prowadzenie grup dyskusyjnych,
- świadczenie usług w ramach systemów intranetowych oraz systemów informacji telefonicznej.

Podstawową funkcją Lotus Notes jest przepływ wiadomości między osobami (poczta elektroniczna), całymi grupami oraz między systemem, a ściśle określonymi użytkownikami, aby zasygnalizować nieprawidłowości i pomóc rozplanować pracę.

Komunikacja w organizacji za pomocą Lotusa

Autorzy podejmujący problematykę komunikacji [2, 10] wyróżniają komunikowanie się werbalne, niewerbalne i pisemne. Ze względu na to, że Lotus automatyzuje obieg dokumentów w postaci elektronicznej, dalsza część artykułu dotyczyć będzie aspektów związanych z pisemnym komunikowaniem się.

Celem twórców Lotusa było usprawnienie przepływu informacji. Lotus rozwiązuje więc część problemów związanych z pisemną formą komunikacji interpersonalnej. Jedną z jej wad, podawaną przez Griffina, jest niedostateczna reakcja zwrotna oraz wymiana poglądów [2]. Okazuje się jednak, że Lotus może poinformować nadawcę wiadomości, czy i kiedy adresat ją odczytał oraz umożliwić bezpośredni wgląd (jeśli dysponuje się prawami dostępu) w dokumenty, w których powinny się pojawić zmiany. Lotus pozwala również na prowadzenie list dyskusyjnych, gdzie przeczytać można wszelkie dotychczasowe uwagi na dany temat i łatwo dodać swoje spostrzeżenia. Słabą stroną komunikacji pisemnej jest również to, że jest trudniejsza i bardziej czasochłonna od ustnej. Można sądzić, że Lotus przezwycięża ten problem, oferując możliwość korzystania z przygotowanych dotychczas formatów korespondencji (np. w MS Office lub Lotus Smart Suite), zamieszczania grafiki lub nawet plików multimedialnych oraz odwołań do innych dokumentów. Ciekawym uzupełnieniem są (dostępne już w krajach zachodnich) aplikacje służące bezpośredniemu dyktowaniu tekstu komputerowi, co eliminuje konieczność maszynopisania lub zatrudniania maszynistki.

Lotus ułatwia również komunikację pionową (między menedżerami i ich podwładnymi zwykle po linii służbowego podporządkowania). Organizacje posiadające oddziały w wielu rozproszonych miejscach stwierdzają, że idealną formą komunikacji między oddziałami i naczelnym kierownictwem są systemy komunikacji elektronicznej, ponieważ eliminują zbędną wieloszczebelowość zarządzania i umożliwiają najwyższemu kierownictwu utrzyma-

nie ścisłego kontaktu z pracownikami [2]. Warto zauważyć, że w przypadku takiej komunikacji z góry w dół za pomocą np. Lotusu słabnie możliwość filtrowania, modyfikowania lub zatrzymywania na poszczególnych szczeblach informacji, gdy kierownicy zastanawiają się, co przekazać swoim podwładnym. Podobnie usprawnia się komunikację z dołu w górę. Osoby na wyższych szczeblach mają nie tylko wgląd w pracę swoich podwładnych, ale mogą także zdobywać informacje o postawach pracowników, o skargach i zażaleniach. W przedsiębiorstwie Federal Express znajduje się skomputeryzowany system komunikowania w górę, dzięki któremu 88 tys. pracowników corocznie wypełnia ankiety dotyczące atmosfery w pracy i oceny kierownictwa [8].

Komunikacja pozioma obejmuje kierowników takiego samego szczebla lub pracowników na równorzędnych stanowiskach, a także grup roboczych na tym samym szczeblu hierarchii. W zamierzeniach programistów właściwym zastosowaniem Lotusu jest praca grupowa. Lotus może więc usprawnić pracę menedżerów. Oprócz wymienionych powyżej funkcji dysponuje on:

- terminarzem, w którym użytkownik może obejrzeć zaplanowane wydarzenia, terminy, zadania;
- aplikacją Free Time System; jeśli planuje się spotkanie, można zaznaczyć, które osoby są potrzebne, a które mogą w nim uczestniczyć, ale nie muszą. Po uruchomieniu aplikacji rozpoczyna się automatyczne sprawdzanie, w jakich terminach osoby zapraszane na spotkanie mają wolny czas odnotowany w swoich kalendarzach. Jako wynik otrzymuje się możliwe do wykorzystania terminy planowego spotkania i zarezerwowanie sali konferencyjnej;
- aplikacją Approval Cycle; jeśli chce się zatwierdzić dany dokument, rozsyła się go do członków kierownictwa. Gdy ostatni z członków kierownictwa podpisze dokument, użytkownik jest automatycznie informowany i może podjąć stosowne działania;
- mechanizmami dzielenia informacji – tworzenie w poczcie elektronicznej odwołań do dokumentu i przesyłanie ich wszystkim korzystającym z niego. Otrzymujący pocztę mogą od razu wczytać ten dokument na podstawie odwołania do niego;
- systemem replikacji i synchronizacji danych, na przykład w podróży wystarczy raz nawiązać połączenie telefoniczne, aby uzyskać dane z różnych serwerów.

Komunikowanie się za pomocą Lotusu a organizacja

Przy opisie wpływu komunikowania się za pomocą Lotusu na organizację można posłużyć się czterocłonowym modelem organizacji Leavitta [6]. Technologia, do której należy system Lotus, jest w tym przypadku zmienną niezależną. Zostanie więc podjęta próba określenia

zmian, które powstaną w pozostałych trzech elementach organizacji po wprowadzeniu nowego narzędzia komunikacji.

Ludzie, mając dostęp do informacji, powinni podejmować trafne decyzje. Jednak nadmiar informacji często utrudnia proces racjonalnego podejmowania decyzji ze względu na tzw. ograniczoną racjonalność. Większość ludzi w konfrontacji ze złożonym problemem redukuje go do poziomu, jaki łatwo zrozumieć. Ograniczona ludzka zdolność przetwarzania informacji uniemożliwia przyswojenie sobie wszystkich informacji potrzebnych w racjonalnym podejmowaniu decyzji. Lotus nie tylko daje użytkownikowi dostęp do bogatych informacji, ale i dysponuje mechanizmami pozwalającymi uporać się z ich nadmiarem. Funkcja Full Text Search pozwala szybko wyodrębnić dokumenty z wymaganą informacją z bazy danych, przy czym Lotus przeszukuje nie tylko tekst znajdujący się w polach, ale i w załączonych do nich obiektach i plikach. Opiekun stron to aplikacja pracująca zazwyczaj w tle, a służąca do wychwytywania zmian zachodzących na stronach internetowych, co eliminuje konieczność ich osobistego penetrowania. Lotus pozwala również wykorzystywać dane zgromadzone w bazach danych przez własne, preferowane i znane przez użytkownika aplikacje.

Nowy środek komunikacji, umożliwiając pracę grupową lub na odległość, wymusza na pracownikach posiadanie odpowiednich kwalifikacji oraz wpływa na kulturę organizacji [5].

Chcąc określić wpływ nowej technologii na cele organizacji, należy zwrócić uwagę, że w przypadku Lotusu sercem systemu nie jest superkomputer o najlepszych parametrach w porównaniu z resztą sprzętu wchodzącego w skład instalacji. Miejsce superkomputera zajęła instalacja klient-serwer oparta na zasadzie prawie równoprawnego dostępu, a wydajność systemu zależy od liczby zespolonych możliwości procesorów zainstalowanych w różnych maszynach. Analogicznie zmianie ulec mogą sposoby ustalania celów w organizacji, które są formułowane obecnie na wyższych szczeblach hierarchii. Nowa technologia pozwala nie tylko uwzględniać opinie pracowników (jak się to dzieje w przedsiębiorstwie Federal Express), lecz przez dostęp do informacji i zespolenie ludzkiego intelektu daje możliwość aktywnego wpływu na politykę przedsiębiorstwa. W celach uwzględnione więc będą interesy większej liczby pracowników i szybsza będzie reakcja na potrzeby otoczenia.

Wpływ nowej techniki komunikowania się na strukturę organizacyjną rozpatrzono ze względu na centralizację, specjalizację, formalizację, standaryzację i konfigurację.

Nowe środki komunikacji mogą zarówno zmniejszyć (przykładem jest *reengineering*), jak i zwiększyć stopień centralizacji. Okazuje się, że Lotus może minimalizować wady nadmiernej centralizacji (skraca czas przepływu informacji między szczeb-

lami, pozwala operować dużymi jej ilościami, zapobiega przeciążeniu kanałów komunikacyjnych oraz zniekształceniu meldunków sytuacyjnych i poleceń), co sprzyja podwyższeniu lub utrzymaniu jej stopnia na dotychczasowym poziomie.

Podobnie stać się może ze stopniem specjalizacji. Technika informatyczna sprzyja scalaniu pracy, ale może również skutecznie temu przeciwdziałać. Hammer i Champy piszą, że przedsiębiorstwa, zamiast łączyć różne stanowiska, aby minimalizować konieczność uzgadniania, automatyzują istniejące podzielone na drobne części procesy za pomocą technologii informatycznej [3].

Przyjmując, że formalizacja „charakteryzuje zakres, w jakim łączność, wzorce działania i postępowania są zapisane i zarejestrowane w dokumentach organizacyjnych” [4, s. 7], zastosowanie Lotusu będzie oznaczało znaczący wzrost jej stopnia. Wystarczy w tym miejscu przypomnieć, że zasada (permanentnej) dokumentacji to jedno z założeń idealnej biurokracji Webera [1].

Lotus umożliwia współpracę z preferowanymi przez użytkownika aplikacjami oraz pozwala na nowe formy pracy (np. na odległość, w różnym czasie, niezależnie od innych), co stwarza możliwość obniżenia stopnia standaryzacji.

Zastosowanie Lotusu zmienia w znaczącym stopniu sposób komunikowania się w pionie i poziomie, przełamując granice komórek organizacyjnych i pionów oraz zmniejszając znaczenie dotychczasowego kształtu struktur ról i pozycji organizacyjnych. Systemy komunikacji elektronicznej umożliwiają kierownictwu najwyższego szczebla utrzymanie ścisłego kontaktu z pracownikami, co (wraz z decentralizacją i obniżeniem stopnia specjalizacji) może przyczynić się do wyeliminowania szczebli pośrednich i doprowadzić do spłaszczenia struktury organizacyjnej.

Zastosowanie praktyczne

Lotus Notes znajduje zastosowanie głównie w tych przedsiębiorstwach, w których wielką wagę przywiązuje się do mobilności pracowników. W Polsce aplikację tę wykorzystują głównie międzynarodowe korporacje związane z branżą informatyczną, telekomunikacyjną, reklamową i konsultingiem, które dysponują wieloma oddziałami na terenie całego kraju i wykonują równoległe liczne grupowe projekty, w większości przypadków w siedzibach swoich klientów.

Podstawowym i pierwszym wykorzystywanym w przedsiębiorstwach elementem programu jest moduł obsługi poczty elektronicznej oraz przeglądarka internetowa. Poczta elektroniczna służy głównie do komunikowania się (w ramach wykonywania określonych zadań) członków grupy projektowej – użytkowników aplikacji. Dzięki możliwości załączania do przesyłanej wiadomości plików w formatach MS Office lub Lotus Smart Suite aplikacja

pozwała na przekazywanie danych wybranym użytkownikom systemu. Rozbudowany system raportowania pozwala prześledzić drogę, jaką pokonuje wiadomość i uzyskać informację zwrotną potwierdzającą doręczenie przesyłki adresatowi. Możliwość wyboru adresata przesyłki między pojedynczym użytkownikiem a wyselekcjonowaną grupą osób, a także wspomniana wcześniej automatyczna funkcja przesyłania potwierdzenia o doręczeniu umożliwia opracowywanie za pomocą Lotus Notes wewnętrznych aktów normatywnych obowiązujących w organizacji. Korzysta się przy tym także z drugiej cechy aplikacji, tzn. z zarządzania projektami. System ten zapewnia pracownikom przedsiębiorstwa dostęp do aktualnych wersji dokumentów, a także wspomaga proces ich tworzenia, aktualizacji i archiwizacji. Opracowanie dokumentu w Lotus Notes jest zadaniem realizowanym przez zdefiniowane w projekcie zespoły użytkowników i składa się z kilku etapów. Ich wykonanie polega na wypełnianiu zaprojektowanych wcześniej przez inicjatora zadania elektronicznych formularzy i wysyłaniu wiadomości pocztą elektroniczną do poszczególnych osób uczestniczących w procesie opracowania dokumentu. Inicjator zadania, czyli osoba nadzorująca tworzenie projektu, określa na wstępie zakres kompetencji poszczególnych uczestników projektu w zależności od przypisanej im wcześniej roli. W ten sposób jeden projekt zostaje rozdzielony pomiędzy wszystkich członków zespołu i wykluczone jest powielanie się działań użytkowników. Decydent może określić czas realizacji poszczególnych etapów zadania i datę ich zakończenia.

Po opracowaniu dokument można przesłać do recenzentów wytypowanych przez inicjatora. Każdy z nich otrzymuje polecenie zrecenzowania projektu w formie wiadomości poczty elektronicznej z dołączonym odsyłaczem do projektu. Recenzja może się ograniczyć do wybrania jednej formalnej oceny proponowanej przez aplikację lub można ją uzupełnić dodatkowymi uwagami o projekcie. Recenzję przekazuje się autorowi projektu. Uzyskanie recenzji zadowolającej autora skutkuje odesłaniem opinii i projektu do osoby nadzorującej. Inicjator – na podstawie uzyskanych recenzji – może przyjąć projekt bądź skierować go ponownie do autora, aby dokonać korekty. Zatwierdzony dokument dołącza się do bazy wewnętrznych aktów normatywnych, co pozwala na poinformowanie o jego powstaniu wszystkich uprawnionych adresatów dokumentu.

Lotus Notes jest programem przeznaczonym głównie dla organizacji, o których małżeństwo Tofflerów pisze, iż są „wysoko zintelektualizowane” [11, s. 64]. Wzrost roli informacji i pracy umysłowej rodzi konieczność zarządzania informacją. Zastosowanie Lotus Notes w zarządzaniu informacją umożliwia:

- kumulowanie informacji (informacje pochodzące z różnych źródeł można gromadzić w jednym wybranym przez użytkownika miejscu);



- porządkowanie informacji – aplikacja umożliwia gromadzenie informacji w bazach danych w taki sposób, aby użytkownik mógł szybko do nich dotrzeć;
- udostępnianie informacji – każda informacja wprowadzona przez użytkownika jest od razu dostępna dla innych, bez względu na miejsce, w którym się znajdują. Pozwala to na bieżące informowanie o aktualnej sytuacji wszystkich członków organizacji;
- przetwarzanie informacji – w prosty sposób można zmieniać treść informacji, aktualizować ją lub wymieniać. Dokumenty mogą być przesyłane określoną ścieżką i docierać w przyjętej kolejności do osób, które nanoszą zmiany, recenzują skorygowany dokument, sprawdzają naniesione poprawki i akceptują dokonane zmiany;
- modyfikowanie informacji do wymogów użytkownika dzięki możliwości tworzenia aplikacji, które pozwalają dopasować sposób prezentacji lub zbierania informacji do własnych potrzeb czy upodobań.

Uwagi końcowe

Lotus Notes jest to program opracowany w celu zarządzania informacją. Pozwala on grupom użytkowników dzielić swoje zasoby informacyjne bez względu na to, czy znajdują się one w jednym budynku (sieci lokalne), czy też w różnych częściach świata (sieci rozległe). Chociaż program ten ma wiele zalet, wybór właściwej formy komunikacji w organizacji powinien być podyktowany przez sytuację. Forma pisemna komunikacji sprawdza się wtedy, gdy treść przekazu jest bezosobowa, rutynowa i dłuższa, a organizacje korzysta-

tające z Lotus Notes obejmują swoim działaniem rozległe obszary kraju, tworząc lokalne oddziały lub sieci przedstawicielstw i posiadają przy tym odpowiednią bazę techniczną i informatyczną.

Grzegorz Bagiński, Robert Kamiński

BIBLIOGRAFIA

- [1] BENDIX R., *Max Weber. Portret uczonego*, PWN, Warszawa 1975.
- [2] GRIFFIN R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- [3] HAMMER M., CHAMPY J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- [4] HOPEJ M., *Dokonywanie zmian w strukturze organizacyjnej*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1994.
- [5] KAMIŃSKI R., *Organizacja wirtualna – wady i zalety*, „Przegląd Organizacji”, 1999 nr 5, s. 13–16.
- [6] LEAVITT H.J., *Applied Organization Change in Industry. Structural, Technical and Human Approaches*, [w:] *Handbook of Organization* (red. March J.G.), Chicago 1965.
- [7] MINTZBERG H., *The nature of managerial work*, Englewood Cliffs, New York 1980.
- [8] ROBBINS S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- [9] *System pracy grupowej Lotus Domino*, INTEGRATOR, nr 32, 11–12/1998.
- [10] STANKIEWICZ J., *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999.
- [11] TOFFLER A., TOFFLER H., *Budowa nowej cywilizacji*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 1996.
- [12] WEICK K.E., BROWING L.D., *Argument and Narration in Organizational Communication*, „Journal of Management”, 1986, s. 243–259.

Autorzy – mgr inż. Grzegorz Bagiński – specjalista ds. organizacji w Polifarbie–Wrocław SA, mgr inż. Robert Kamiński asystent w Instytucie Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Stanisław Wrycza

Analiza i projektowanie systemów informatycznych zarządzania

Metodyki, techniki, narzędzia

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999

Profesor Stanisław Wrycza jest kierownikiem Katedry Informatyki Ekonomicznej Uniwersytetu Gdańskiego. Rozwija intensywną działalność naukową, dydaktyczną, organizacyjną i doradczą w dziedzinie informatyki ekonomicznej. Współtwórca i pierwszy prezes Naukowego Towarzystwa Informatyki Ekonomicznej (założonego w 1995 roku). Inicjator i organizator międzynarodowej, cyklicznej konferencji Information Systems Development (ISD), której materiały publikowane są przez nowojorskie wydawnictwo Plenum Press. W siedmiu

edycjach tej konferencji zaprezentowano około 400 referatów z kilkudziesięciu krajów. S. Wrycza jest autorem książek, artykułów i referatów na temat nowoczesnych podejść do tworzenia systemów informatycznych, publikowanych w kraju i za granicą. Współuczestniczy w pracach licznych komitetów programowych międzynarodowych konferencji i czasopism, w tym Stałego Komitetu European Conference on Information Systems (ECIS). Prowadzi współpracę w ramach europejskich programów edukacyjnych i badawczych.

Dariusz Zarzecki

Zastosowanie metody wartości aktywów netto w wycenie przedsiębiorstw

Wprowadzenie

Metoda wartości aktywów netto należy do najpopularniejszych metod wyceny przedsiębiorstw. Jest to równocześnie najczęściej stosowana metoda majątkowa. Z badań zrealizowanych w latach 1996–1997 w ramach ogólnopolskiego tematu badawczego pt. „Metodyka wyceny przedsiębiorstw” wynika, iż w próbie 63 pełnych zestawów wycen składających się z co najmniej dwóch wycen dokonanych różnymi metodami, aż w 55 przypadkach (87,3%) występowała określona wersja metody wartości aktywów netto. W literaturze przedmiotu i praktyce wyceny istnieje duże zróżnicowanie w zakresie nazewnictwa i kwalifikowania poszczególnych metod i ich wariantów. Metoda wartości aktywów netto jest dobrą egzemplifikacją tej sytuacji.

Punktem wyjścia w szacowaniu wartości aktywów netto jest zawsze bilans przedsiębiorstwa sporządzony na dzień wyceny lub na dzień możliwie najbliższy dacie wyceny (nie może to być jednak dzień po dacie wyceny). Na podstawie bilansu możemy uzyskać pierwszy szacunek wartości aktywów netto, a mianowicie wartość księgową majątku netto. Można więc przyjąć, że wartość księgową majątku netto jest najprostszym, bo nie wymagającym praktycznie żadnych dodatkowych czynności, wariantem zastosowania metody aktywów netto w wycenie. Poniżej przedstawiono prosty przykład liczbowy.

Wartość księgową

Wartość księgową majątku firmy to suma wartości jego aktywów pomniejszona o pasywa bieżące i zobowiązania długoterminowe. Mówi się w związku z tym o wartości aktywów netto. Na podstawie danych z hipotetycznego przedsiębiorstwa „V” na dzień 31 grudnia 1998 r. wyznaczono wartość księgową aktywów netto w wysokości 150 219 tys. PLN (por. tabela 1).

Wartość księgową aktywów netto (czyli wartość księgową kapitału własnego) na początek i koniec okresu obrachunkowego ustalono na podstawie danych z tabeli 1. w następujący sposób:

Wartość aktywów ogółem pomniejszono o zobowiązania długoterminowe oraz zobowiązania krótkoterminowe, tj. według danych z 1 stycznia 1998 roku: 202 103 tys. PLN – 31 128 tys. PLN – 26 432 tys. PLN = 144 543 tys. PLN oraz według danych

z 31 grudnia 1998 roku: 208 926 tys. PLN – 34 605 tys. PLN – 24 102 tys. PLN = 150 219 tys. PLN.

Pojawia się w tym miejscu kwestia podejścia do występujących po stronie pasywów rozliczeń międzyokresowych i rezerw. W metodzie wartości księgowej od wartości aktywów odjęte zostały wyłącznie zobowiązania występujące w grupach C (zobowiązania długoterminowe) i D (zobowiązania krótkoterminowe i fundusze specjalne). Tymczasem, w większości przypadków, do funduszy obcych można z powodzeniem zaliczyć także pasywa ujęte w grupie B (rezerwy) oraz grupie E (rozliczenia międzyokresowe i przychody przyszłych okresów). W praktyce zaleca się dokonywanie zindywidualizowanej oceny sensu ekonomicznego wymienionych pozycji i ich kwalifikowanie na tej podstawie do pasywów obcych lub własnych. Gdyby okazało się, że pasywa ujęte w grupach B i E mają wybitnie charakter pasywów obcych, wówczas wartość księgową netto przedsiębiorstwa „V” zostałaby ustalona w następujący sposób:

Wartość aktywów ogółem pomniejszono o rezerwy, zobowiązania długoterminowe, zobowiązania krótkoterminowe oraz rozliczenia międzyokresowe i przychody przyszłych okresów, tj. według danych z 1 stycznia 1998 roku: 202 103 tys. PLN – 0 – 31 128 tys. PLN – 26 432 tys. PLN – 2377 tys. PLN = 142 166 tys. PLN oraz według danych z 31 grudnia 1998 roku: 208 926 tys. PLN – 0 – 34 605 tys. PLN – 24 102 tys. PLN – 2414 tys. PLN = 147 805 tys. PLN.

Uzyskane nowe szacunki wartości odnoszące się do dwóch momentów nie różnią się istotnie od wartości uzyskanych według klasycznej formuły. Nie jest to jednak generalna reguła, ponieważ udział grup B i E w pasywach ogółem może być w niektórych przypadkach bardzo duży. Decyzja o zakwalifikowaniu tych pasywów do kapitałów własnych lub obcych ma więc w takich przypadkach fundamentalne znaczenie.

Zalety i wady metody wartości księgowej

Z przedstawionego przykładu można wyciągnąć wniosek, iż zastosowanie metody wartości księgowej, którą traktujemy jako najprostszą odmianę metody wartości aktywów netto, nie powinno nastroczać poważniejszych trudności nawet osobom niezbyt biegłym w zakresie rachunkowości. Prostota metody, oparcie wyceny na ogół-

Tab. 1. Syntetyczny bilans przedsiębiorstwa „V” na 31 grudnia 1998 r.

Wyszczególnienie	Stan na 01.01.1998 w tys. PLN	Stan na 31.12.1998 w tys. PLN
AKTYWA		
A. Majątek trwały netto	136089	140854
Wartości niematerialne i prawne	0	0
Rzeczowe składniki majątku trwałego	132489	137254
Finansowy majątek trwały	3600	3600
Należności długoterminowe	0	0
B. Majątek obrotowy	62372	65754
Zapasy	21207	24566
Należności i roszczenia	39058	37945
Papiery wartościowe przeznaczone do obrotu	0	0
Środki pieniężne	2107	3243
C. Rozliczenia międzyokresowe	3642	2318
Razem aktywa	202103	208926
PASYWA		
A. Kapitał własny	142166	147805
Kapitał podstawowy	122400	122400
Należne wkłady na poczet kapitału	0	0
Kapitał zapasowy	11000	14210
Kapitał rezerwowy z aktualizacji wyceny	678	678
Pozostałe kapitały rezerwowe	4878	4878
Nie podzielony wynik finansowy z lat ub.	0	0
Wynik finansowy netto roku obrotowego	3210	5639
B. Rezerwy	0	0
C. Zobowiązania długoterminowe	31128	34605
D. Zobowiązania krótkoterminowe i fundusze specjalne	26432	24102
Zobowiązania krótkoterminowe	26180	23850
Fundusze specjalne	252	252
E. Rozliczenia międzyokresowe i przychody przyszłych okresów	2377	2414
Razem pasywa	202103	208926

Źródło: opracowanie własne.

nie obowiązujących zasadach rachunkowości i możliwość uzyskania szybkiego, praktycznie bezkosztowego, szacunku wartości, to podstawowe zalety omawianej metody. Do najważniejszych wad należy zaliczyć:

- oparcie wyceny na ujętych w księgach wartościach historycznych, które mogą istotnie odbiegać od aktualnych wartości rynkowych (dotyczy to wyceny zarówno aktywów, jak i pasywów);
- arbitralny charakter ustalania niektórych pozycji bilansowych, co może poważnie wypaczać wynik wyceny;
- występujący często brak związku pomiędzy wyceną bilansową a zdolnością poszczególnych aktywów do generowania dochodu;
- trudności w jednoznacznym zakwalifikowaniu niektórych pozycji pasywów do kapitałów własnych lub obcych (rezerwy, fundusze specjalne, rozliczenia międzyokresowe).

W celu przezwyciężenia pierwszej z wymienionych wad rekomenduje się przeprowadzenie odpowiednich zabiegów korygujących występujące w bilansie wartości historyczne, co prowadzi do uzyskania tzw. wartości skorygowanej aktywów netto. W zależności od zakresu i stopnia szczegółowości (głębokości) dokonywanych korekt, możemy mówić o dość obszernym spektrum wariantów omawianej metody.

Metoda wartości skorygowanej aktywów netto



W przypadku przeprowadzania wstępnych wycen o charakterze nieformalnym, korekty mogą być ograniczone do dokonania rynkowych szacunków najważniejszych pozycji bilansowych i przyjęcia do obliczeń księgowych wartości pozostałych, mniej ważnych pozycji. Na przykład, w spółkach shippingowych do najważniejszych aktywów należą statki, których wartość księgową zwykle odbiega – często dramatycznie – od ich wartości rynkowych. Przyczyną tego stanu rzeczy jest nie tylko ułomny system księgowej ewidencji i amortyzacji floty, ale także fluktuacje cen statków będące pochodną cykliczności rynku. Wstępna wycena spółki shippingowej za pomocą metody aktywów netto mogłaby zostać sprowadzona do zastąpienia księgowych wartości statków ich wartościami rynkowymi opartymi na aktualnych notowaniach z rynku. Niewielka waga innych aktywów w typowej spółce shippingowej uzasadnia ich wycenę według zapisów księgowych (najczęściej dotyczy to również pasywów obcych). Błąd jest zwykle stosunkowo niewielki, natomiast poważnie zredukowane są zarówno pracochłonność, jak i koszty wyceny.

Etapy wyceny metodą skorygowanych aktywów netto

Rodzaj dokonywanych korekt i sposób ich przeprowadzenia jest określany znacznie bardziej precyzyjnie w sytuacjach, w których konieczne jest uzyskanie wyceny sformalizowanej (lub oficjalnej). Zastosowanie metody wartości aktywów netto powinno wówczas przebiegać według ogólnie akceptowanej procedury. Wyróżnia się osiem etapów zastosowania omawianej metody [3, s. 705.16.-710.22]:

Etap I

Po uzyskaniu bilansu wycenianego przedsiębiorstwa (etap I) należy dokonać oceny rzetelności i czytelności zawartych w nim zapisów. Przeprowadzający wycenę powinien określić ewentualną potrzebę kompilacji niektórych pozycji bilansu, dokonania weryfikacji lub pełnego badania sprawozdania finansowego przez uprawnionego biegłego rewidenta (audytora).

Etap II

Kolejnym krokiem jest sprawdzenie czy bilans zawiera wszystkie aktywa i pasywa firmy będące jej własnością według stanu na dzień wyceny (etap II). Przykładowo, firma może ciągle dysponować pokaznym zapasem określonych materiałów czy narzędzi, które – z księgowego punktu widzenia – zostały już zdjęte ze stanu i zaliczone w koszty. Fakt fizycznego istnienia tych aktywów może mieć w niektórych przypadkach bardzo duży wpływ na wartość przedsiębiorstwa.

Jeżeli data wyceny jest różna od daty bilansu, wtedy może pojawić się potrzeba uzyskania bilansu bliższego dacie wyceny i dokonania odpowiednich korekt po stronie aktywów i pasywów doprowadzających ich stan do stanu według daty wyceny. Przyjmuje się, że bilans sporządzany i/lub wykorzystywany na potrzeby wyceny nie powinien mieć daty późniejszej od daty wyceny. W niektórych opracowaniach takie rozwiązanie uważa się wręcz za niedopuszczalne. W przypadku dużej różnicy pomiędzy datą wyceny a datą bilansu, należy rozważyć zaangażowanie biegłego rewidenta, który wesprze merytorycznie analityka dokonującego wyceny, szczególnie w zakresie rodzaju i sposobu dokonywanych korekt.

Niekiedy przedsiębiorstwa posiadają znaczące aktywa niematerialne oraz zobowiązania, które nie są wykazywane w bilansie. Pozycje te, z racji skali, mogą mieć bardzo duży wpływ na wartość danego biznesu. Konieczne jest więc zidentyfikowanie takich aktywów i pasywów, a następnie dokonanie ich wyceny.

Dobrym przykładem aktywów niematerialnych, które nie są ujęte w bilansie, jest wartość podpisanej umowy leasingowej na eksploatację określonych środków trwałych (pojazdów, komputerów, etc.). Umowa tego typu dodaje wartość do aktywów wykazanych w bilansie, jeżeli przedsiębiorstwo uzyskało warunki płatności korzystniejsze w stosunku do rynkowych. Rekomendowanym sposobem szacowania wartości jest tutaj obliczenie wartości bieżącej PV (Present Value) różnicy pomiędzy płat-

nościami zakontraktowanymi w ramach umowy leasingowej a płatnościami, jakie obowiązują na rynku w okresie od daty wyceny do dnia wygaśnięcia umowy. Przykładowo, jeżeli spółka ma zawartą umowę leasingową, która zakłada dokonywanie płatności leasingowych w wysokości 1000 PLN miesięcznie przez okres następnych 25 miesięcy (ignorujemy płatności zrealizowane przed datą wyceny), podczas gdy płatność miesięczna wynikająca ze stawek obowiązujących na rynku wyniosłaby 1500 PLN, wtedy – przyjmując stopę dyskontową w wysokości 12% – wartość PV różnicy pomiędzy tymi płatnościami jest równa $(1500 \text{ PLN} - 1000 \text{ PLN}) \times 22,0232 = 500 \text{ PLN} \times 22,0232 = 11011,6 \text{ PLN}$. Liczba 22,0232 jest czynnikiem dyskontowym renty okresowej dla 25 okresów i stopy równej 1% (12% rocznie podzielone przez 12 miesięcy). Podobnie należy obliczyć wartość innych kontraktów zapewniających lepsze od rynkowych warunki płatności.

Istnienie zobowiązań pozabilansowych może z kolei wynikać z różnych roszczeń, spraw sądowych, ewentualnych kar nałożonych przez organa podatkowe i inne instytucje publiczne, udzielonych gwarancji na produkty i usługi, umów leasingowych z warunkami płatności mniej korzystnymi w stosunku do rynkowych. Jeżeli wartość wspomnianych zobowiązań może być rozsądnie oszacowana, analityk dokonujący wyceny powinien ją uwzględnić w swoich obliczeniach i to nawet wtedy, gdy są to kwoty niewielkie. Sugeruje się też operowanie przynajmniej dolną (minimalną) wartością szacowanego przedziału wartości. Używa się wówczas stwierdzeń typu: zobowiązanie wyniesie co najmniej „x” PLN. Jeżeli nie da się oszacować potencjalnych lub pozabilansowych zobowiązań omawianego rodzaju (nawet w formie przedziału) lub też określić prawdopodobieństwo wystąpienia strat, analityk powinien rozważyć odpowiednie zdyskontowanie wyznaczonej wartości przedsiębiorstwa z racji dodatkowego ryzyka związanego z pojawieniem się wspomnianych zobowiązań.

Etapy III i IV

Kolejne dwa etapy polegają na skorygowaniu wartości wszystkich aktywów materialnych, możliwych do zidentyfikowania aktywów niematerialnych i zobowiązań do ich wartości rynkowych (etapy III i IV). Odpowiednie szacunki uzyskuje się z różnych źródeł, wśród których najważniejsze to: wyceny dokonane przez biegłych od wycen majątkowych, ekspertów od wycen specyficznych rodzajów majątku (na przykład statków, złóż górniczych, pojazdów itp.), notowania z giełd (różne giełdy towarowe, na przykład cukrowa, zbożowa, kawowa, giełdy papierów wartościowych, giełdy używanych maszyn określonego rodzaju, giełdy samochodowe itd.), rezultaty transakcji porównywalnych. Należy wyraźnie podkreślić, iż korekty dotyczą tylko aktywów materialnych i w sposób jednoznaczny zidentyfikowanych aktywów niematerialnych (na przykład wartość dodatkowa z tytułu korzystnie zawartej umowy leasingowej). Trudne do zidentyfikowania aktywa niematerialne (na przykład *goodwill*) powinny być pominięte. Odpowiednie zwiększenie aktywów i zmniejszenie zobowiązań spowoduje wzrost kapitału własnego i odwrotnie.

Etap V

Korekty z tytułu zobowiązań podatkowych (etap V) mogą odnosić się do różnych szczegółowych sytuacji, wśród których za najbardziej typowe należy uznać:

- korekty dotyczące zobowiązań podatkowych pojawiające się w okresie pomiędzy zakończeniem ostatniego roku podatkowego a datą wyceny,
- korekty związane z pojawieniem się zobowiązania podatkowego z tytułu zwiększonej, wskutek dokonanych w etapach III i IV korekt, wartości biznesu.

W pierwszym przypadku sprawa jest oczywista i nie budzi żadnych kontrowersji. Jeżeli chodzi o drugą sytuację, występuje tutaj różnica poglądów. Część analityków uważa, że aktywa są wyceniane „takie, jakie są” i wystawiane na sprzedaż, ale bez założenia, że sprzedaż faktycznie nastąpi. Skoro nie ma sprzedaży, nie pojawiają się żadne podatki z tytułu zysków ze sprzedaży aktywów (lub korzyści z tytułu strat na takiej sprzedaży), nie będzie więc potrzeby dokonywania jakichkolwiek korekt z tego tytułu. Inni analitycy utrzymują, że korekty z tytułu podatków są niezbędne, ponieważ zyski i straty ze sprzedaży aktywów i odpowiadające im obciążenia podatkowe są uwzględniane w kwotach dochodu netto wykorzystywanych w szacowaniu wartości za pomocą innych metod opartych na zasadzie kontynuacji działania (tzw. zasada *going concern*). Pominięcie kwestii podatku byłoby, ich zdaniem, niespójne i nielogiczne. Stanowisko drugiej grupy analityków wydaje się bardziej przekonujące.

Jeżeli uznamy, iż korekty związane z pojawieniem się zobowiązania podatkowego z tytułu zwiększonej wartości biznesu są uzasadnione, wówczas należy dokonać wyliczenia odpowiednich kwot, wyznaczając je z różnicy pomiędzy rynkową (tj. po dokonanych korektach w etapach III i IV) a księgową (lub – ściślej biorąc – podatkową) wartością aktywów i pasywów przedsiębiorstwa. Jeżeli skorygowana wartość aktywów jest wyższa od ich wartości księgowej, od różnicy należy wówczas obliczyć rezerwę na podatek dochodowy. Analogicznie, jeżeli skorygowana wartość zobowiązań jest niższa od ich wartości księgowej, wtedy również powinna być wyliczona odpowiednia rezerwa na podatek. Reguła ta nie działa jednak w pełni symetrycznie, co oznacza, że korzyści podatkowe wynikające z niższej wyceny rynkowej względem wartości księgowej mogą być skonsumowane tylko w drodze zmniejszenia zobowiązań podatkowych na poziomie holdingu (korporacji). W przeciwnym przypadku potencjalna korzyść podatkowa nie zostanie po prostu zrealizowana. Korzyść podatkowa netto może więc być uwzględniona w wycenie, o ile istnieje duże prawdopodobieństwo, że zostanie ona wykorzystana. Przypadki takie są jednak dość rzadkie, dlatego niższa wartość rynkowa aktywów względem ich wartości księgowej najczęściej nie pociąga za sobą korekty z tytułu podatku (innymi słowy, nie wystąpi złagodzenie efektu redukcji wartości wskutek korekt dokonanych w etapach III i IV).

Powyższe rozważania, dotyczące ewentualnych korekt z tytułu podatków, odnoszą się do wycen bazujących na hipotetycznej transakcji pomiędzy nieznanym kupującym a sprzedawcą. Jeżeli kupujący jest znany, wtedy analityk powinien wziąć pod

uwagę strukturę rozważanej transakcji (na przykład, czy jest to sprzedaż akcji czy też aktywów) i dokonać odpowiednich korekt z tytułu zobowiązań podatkowych z punktu widzenia klienta. Klientem w konkretnej sytuacji może być zarówno sprzedający, jak i kupujący, a raport z wyceny powinien odzwierciedlać wszelkie korzyści dla klienta (z uwzględnieniem rozliczeń podatkowych) wynikające z rozpatrywanej transakcji. Warto przypomnieć, że w sytuacjach, w których występuje konkretny sprzedający lub kupujący, rozpatrywaną kategorią wartości jest tzw. wartość inwestycji (*investment value*), a nie sprawiedliwa wartość rynkowa (*fair market value*). W terminologii wyceny wartość inwestycji definiuje się jako wartość dla konkretnego inwestora opartą na indywidualnych wymaganiach dotyczących inwestycji, w odróżnieniu od koncepcji wartości rynkowej, która nie jest związana z konkretnymi osobami.

Z uwagi na potencjalnie duży wpływ podatków na szacowaną wartość przedsiębiorstwa, konieczne jest jasne i precyzyjne przedstawienie głównych założeń odnośnie do podatków przyjętych przez wyceniającego. W szczególności należy stwierdzić, czy zostały wprowadzone korekty z tytułu podatku dochodowego, w jaki sposób dokonano tych korekt oraz jak wyglądają podstawowe założenia hipotetycznej (lub proponowanej) transakcji sprzedaży. Ujawnienie w raporcie kluczowych informacji dotyczących korekt z tytułu podatku pozwoli dokonać własnej oceny użytkownikom raportu, włączając w to rozważenie alternatywnych scenariuszy sprzedaży.

Etap VI

Etapy I–V służą wyznaczeniu wartości kapitału własnego ogółem. Jeżeli spółka ma jakieś akcje uprzywilejowane (w sensie uprzywilejowania co do dywidendy), a wycenie podlega wyłącznie kapitał zwykły, wtedy od wartości kapitału własnego ogółem należy odjąć wartość kapitału uprzywilejowanego. Najpierw konieczne jest dokonanie wyceny wartości tego kapitału za pomocą jednej z następujących metod:

■ **Metoda stopy dywidendy (*Dividend yield*).** Wartość akcji jest wyznaczana na podstawie stopy dywidendy, tj. relacji ostatnio wypłaconej dywidendy i aktualnej ceny akcji. Aby wycenić akcje uprzywilejowane konkretnej firmy, należy porównać ich stopę dywidendy z analogicznymi stopami dywidendy notowanych akcji uprzywilejowanych o podobnych charakterystykach. Jeżeli akcje uprzywilejowane spółki wycenianej mają niższą stopę dywidendy niż notowane akcje uprzywilejowane, oznacza to, że ich wartość może być niższa od wartości nominalnej.

■ **Metoda wartości umorzenia.** Wartość akcji ustala się na podstawie wartości umorzenia, która jest zwykle określona w statucie spółki lub innych aktach prawnych.

Nie ma jednoznacznych argumentów przemawiających za zastosowaniem jednej z wymienionych metod. Generalna rekomendacja mówi, że należy zawsze uwzględniać konkretne okoliczności. Przykładowo, dokonując wyceny w związku z likwidacją jakiegoś biznesu właściwe będzie wykorzystanie metody wartości umorzenia. Z kolei metoda stopy dywidendy będzie bardziej odpowiednia dla tych

transakcji, które zakładają dalsze kontynuowanie działalności przez daną firmę (zasada *going concern*).

Etap VII

Przeprowadzenie obliczeń kontrolnych w celu oceny wiarygodności szacunku wartości uzyskanego w trakcie etapów I–VI sprowadza się do konfrontacji uzyskanych wyników z innymi szacunkami wartości, w szczególności z wycenami majątkowymi innych porównywalnych przedsiębiorstw i szacunkami wartości wycenianej firmy uzyskanymi innymi metodami. Analityk musi zawsze zadawać sobie zdroworozsądkowe pytanie: czy oszacowana wartość aktywów i pasywów jest odpowiednią kategorią wartości ze względu na cel wyceny i inne czynniki determinujące wybór metod wyceny oraz czy uzyskany szacunek ma sens, tzn. czy można w sposób uzasadniony oczekiwać, że kupujący będzie skłonny zapłacić ustaloną wartość, biorąc pod uwagę wszystkie czynniki ryzyka związane z danym biznesem.

Etap VIII

Metoda wartości aktywów netto jest bardziej odpowiednia do wyceny udziałów większościowych (kontrolnych) aniżeli mniejszościowych. Wyceniane udziały powinny być na tyle znaczące, aby własność dawała prawo do sprzedaży aktywów firmy. Jeżeli wycenie podlegają udziały mniejszościowe, należałoby rozważyć zastosowanie metody cena/wartość aktywów netto. Prawo niektórych krajów (na przykład USA) daje możliwość zwracania się do sądu właścicielom określonych udziałów mniejszościowych z żądaniem wyłączenia z korporacji (jest to tzw. *shareholder oppression statutes*), co w konsekwencji prowadzi do sprzedaży odpowiedniej części aktywów spółki. W takich przypadkach zastosowanie metody wartości aktywów netto jest w pełni uzasadnione, aczkolwiek analityk powinien uzyskać poradę prawnika w aspekcie prawidłowego określenia szacowanej wartości. Jeżeli metoda wartości aktywów netto zostanie uznana za właściwą do wyceny udziałów mniejszościowych, to dodatkowo należy rozważyć zastosowanie korekty (dyskonta) z tego tytułu.

Z doświadczeń gospodarki amerykańskiej – niewątpliwie najbardziej rozwiniętej gospodarki świata (także w sensie wielkości i ilości transakcji kupna-sprzedaży przedsiębiorstw i ich części) – wynika, że średnie dyskonto z tytułu wyceny udziałów mniejszościowych wynosi 27–29% (7, s. 98, 1 s. 282). Zakres stóp dyskontowych odnoszących się do konkretnych przypadków jest jednak bardzo szeroki i może wynosić od kilku procent do ponad 40%. Ustalając stopę dyskonta należy wziąć pod uwagę wszystkie istotne czynniki wpływające na wartość udziałów mniejszościowych danej spółki i dopiero po ich analizie podjąć decyzję o wysokości poszukiwanej stopy.

Analogicznie postępuje się w przypadku braku płynności akcji spółki, czyli – mówiąc ściślej – nieobecności akcji spółki na zorganizowanym rynku o charakterze giełdy. Chodzi tu więc o zastosowanie dyskonta, które skompensuje niedogodności z tytułu utrudnionego zbycia akcji. Zakres stóp dyskon-

towych służących korygowaniu wartości z tytułu utrudnionego zbycia akcji jest jeszcze większy niż stóp wykorzystywanych do dyskontowania z racji wyceny udziałów mniejszościowych. Z licznych badań przeprowadzonych w USA wynika, że średnia stopa dyskonta wynosi od 30% do 70%, natomiast zakres stóp waha się od kilku procent do ponad 80% [5 s. 5, 2 s. 3, 10 s. 60–64, 4 s. 175, 11 s. 381–385, 6 s. 562–571]. Odrzucając wartości skrajne, średnia stopa dyskonta z tytułu utrudnionego zbycia akcji waha się w przedziale od 40% do 63%, co świadczy o bardzo dużym wpływie omawianego czynnika na ostateczną wartość przedsiębiorstwa.

W ramach omawianego etapu analityk powinien rozważyć ewentualne zastosowanie innych rodzajów dyskonta związanych na przykład z kosztami upłynnienia aktywów lub możliwością pojawienia się określonych zobowiązań wynikających z niekorzystnej dla firmy decyzji sądu, urzędu podatkowego itp.

Dariusz Zarzecki

BIBLIOGRAFIA

- [1] COOLIDGE H.C., *Survey Shows Trend Toward Larger Minority Discounts*, Estate Planning, September 1983.
- [2] EMORY J.D., *The Value of Marketability as Illustrated in Initial Public Offerings of Common Stock, February 1992 through July 1993*, „Business Valuation Review”, March 1994.
- [3] FISHMAN J.E., S.P. PRATT, J.C. GRIFFITH, D.K. WILSON, S.L. MELTZER, R.W. HAMPTON, *Guide to Business Valuations*, Volume 1, Second Edition, Practitioners Publishing Company, Fort Worth 1992.
- [4] HALL L.S., *Valuation of Fractional Interests: A Business Appraiser's Perspective*, „The Appraisal Journal”, April 1989.
- [5] KAM S., H. SCHROEDER, C. SMITH, *Pricing Non-Publicly Traded Limited Partnerships*, Houlihan Valuation Advisors Valuation Report, Spring 1994.
- [6] MAHER J.M., *Discounts for Lack of Marketability for Closely-Held Business Interests*, Taxes, September 1976.
- [7] Mergerstat Review 1994, Houlihan, Lokey, Howard & Zukin, Los Angeles 1995.
- [8] Rozporządzenie ministra przekształceń własnościowych z 20 listopada 1990 r. w sprawie sposobu przeprowadzania analiz prawnych i ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstwa spółki, ich finansowania oraz kwalifikacji wymaganych od osób dokonujących analiz, Dziennik Ustaw, Nr 2, poz. 10.
- [9] Rozporządzenie Rady Ministrów z 3 czerwca 1997 r. w sprawie zakresu analizy spółki oraz przedsiębiorstwa państwowego, sposobu jej zlecenia, opracowania, zasad odbioru i finansowania oraz warunków, w razie spełnienia których można odstąpić od opracowania analizy, Dziennik Ustaw, Nr 64, poz. 408.
- [10] SILBER W.L., *Discounts on Restricted Stock: The Impact of Illiquidity on Stock Prices*, „Financial Analysts Journal”, July–August 1991.
- [11] TROUT R.R., *Estimation of the Discount Associated with the Transfer of Restricted Securities*, Taxes, June 1977.

Autor jest adiunktem w Instytucie Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Szczecińskiego i prezesem Zarządu Polsteam Consulting sp. z o.o.

Piotr Grudowski

Wykorzystanie doświadczeń z systemem jakości przy wdrażaniu systemu zarządzania środowiskowego wg normy ISO 14001 (I)

Wstęp

Podobieństwo szeroko stosowanych systemów: zapewnienia jakości (SZJ) wg norm ISO serii 9000 i zarządzania środowiskowego (SZŚ) wg norm ISO serii 14000^{*)}, sugeruje możliwość ich integracji w jeden skuteczny system zarządzania. Podobieństwo to przejawia się w następujących aspektach:

- analogiczny rozwój historyczny filozofii zarządzania – od biernego podejścia inspekcyjnego po reprezentujące podejście prewencyjne kompleksowe zarządzanie oraz aktywne sterowanie procesami w firmie,
- nacisk położony jest nie na szczegółowe rozwiązania techniczne w przedsiębiorstwie, ale na organizację systemu zarządzania, z podkreśleniem roli naczelnego kierownictwa,
- potrzeba współpracy wszystkich elementów cyklu produkcyjnego do osiągnięcia celów systemu,
- wiele elementów i mechanizmów w obu tych systemach jest identycznych,
- oba systemy wymagają podobnej kultury organizacyjnej.

Nie można jednak zapominać o różnicach, jakie dzielą aspekty zarządzania w tych systemach. Można tu wymienić:

- cele (SZŚ – odpady, emisje, zużycie energii – tzw. niepożądane efekty działalności; SZJ – wyroby, usługi, zadowolenie klienta),
- źródła wymagań (SZŚ – społeczeństwo, często reprezentowane przez władze i przepisy prawne; SZJ – klient, odbiorca),
- dodatkowe koszty związane z wdrażaniem i funkcjonowaniem SZŚ trudniej jest „przerzucić” na klienta, niż w przypadku SZJ (tzn. klient jest zwykle gotowy zapłacić więcej mając gwarancję powtarzalnej jakości wyrobów, ale może nie być gotowy zapłacić więcej za dbałość przedsiębiorstwa o środowisko naturalne),
- struktura SZŚ wg normy ISO 14001 jest ściśle związana z zasadą ciągłej poprawy efektów działań

(w przeciwieństwie do SZJ wg aktualnego wydania normy ISO 9001).

W celu zapewnienia kompatybilności norm należących do rodzin ISO 9000 i ISO 14000 powołano w ramach ISO tzw. zadaniową grupę doradczą (TAG 12). Wynik prac tej grupy najlepiej streszcza fragment raportu końcowego z jej prac: „*Nie łączyć ISO 9000 i ISO 14000 w jedną rodzinę norm, ale sprawić, by były prostsze do łącznego wdrażania poprzez lepszą ich «kompatybilność».* *Prace zakończyć w latach 2000–2001.*”

Kompatybilność nie oznacza tu konieczności zastosowania identycznego brzmienia obu standardów, a raczej to, że wspólne elementy obu standardów mogą być wdrażane w sposób łączny w całym przedsiębiorstwie lub jego części, bez niepotrzebnego powielania bądź nakładania wymagań pozostających ze sobą w konflikcie.

Ze względu na stosunkowo dużą liczbę publikacji, które pojawiły się w literaturze fachowej w ciągu ostatnich trzech lat, zajmujących się teoretycznymi podstawami integrowania normatywnych systemów zarządzania, problematyka ta nie będzie dalej rozwijana. Poniżej przedstawione natomiast zostaną uwagi dotyczące relacji pomiędzy wymaganiami normy ISO 14001, stanowiącej podstawę certyfikacji SZŚ a płynącymi z praktycznych obserwacji autora doświadczeniami z projektowania, wdrażania i funkcjonowania systemu jakości wg obejmującej najszersze spektrum wymagań normy ISO 9001 (wersja z 1994 roku). Podejście takie wynika z najczęściej spotykanej w praktyce sytuacji wprowadzania SZŚ w przedsiębiorstwie, w którym istnieje już SZJ.

Należy podkreślić, że zamieszczone w załączniku B do normy ISO 14001 tabele relacji pomiędzy jej wymaganiami a wymaganiami normy ISO 9001, mogą sugerować, że w wielu aspektach oba systemy nie posiadają żadnych wspólnych cech. Zaprezentowane w dalszej części niniejszego artykułu uwagi pomagają jednak uzmysłowić kierownictwu przedsiębiorstw, że zawsze warto głębiej zastanowić się

nad związkami obu systemów w zakresie wszystkich wymagań po to, by wprowadzenie kolejnego systemu zarządzania odbyło się w możliwie jak najbardziej płynny, naturalny sposób.

W przypadku kilku wymagań podano informacje odnoszące się do nowej wersji normy ISO 9001, której wydanie przewidziano na rok 2000. Można dzięki temu przygotować przedsiębiorstwo do zmiennej struktury oraz zawartości niektórych wymagań SZJ.

W artykule przedstawione zostaną kolejno powiązania wszystkich wymagań SZŚ wg normy ISO 14001 z systemem jakości wg normy ISO 9001.

Analizę poniższych uwag na pewno ułatwi, choćby podstawowa, znajomość i zrozumienie istoty odpowiednich wymagań SZŚ.

Podane (w nawiasach) numery poszczególnych wymagań odpowiadają numeracji zastosowanej w normie ISO 14001.

Polityka środowiskowa (p. 4.2)

Przedsiebiorstwa, które przygotowują się do wdrożenia SZŚ wg norm ISO serii 14000, a w których istnieje już i funkcjonuje SZJ wg norm ISO serii 9000, mogą wykorzystać doświadczenia z opracowania i wdrożenia polityki jakości w określaniu polityki środowiskowej wówczas, gdy:

- Uznają za celowe posiadanie odrębnych polityk jakości i środowiskowej.
- Zdecydują o potrzebie opracowania wspólnej zintegrowanej polityki „jakościowo-środowiskowej”.

W pierwszym przypadku chodzi zwłaszcza o zastosowanie sprawdzonej wcześniej metodyki postępowania, w wyniku której naczelne kierownictwo:

- wypracowuje wspólne stanowisko dotyczące polityki (uwzględniając istniejącą misję, aktualny stan przedsiębiorstwa oraz zamierzenia i cele odnoszące się do danego aspektu zarządzania – np. jakości czy ochrony środowiska – związane z przyjętą misją);
- formułuje pierwszą wersję polityki oraz poddaje ją możliwie najszerszej dyskusji (zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i z zainteresowanymi stronami zewnętrznymi);
- uwzględnia wyniki dyskusji, formułując ostateczną (co nie znaczy taką, której nie można w przyszłości zmienić) wersję polityki.

W drugim przypadku opracowanie wspólnej, zintegrowanej polityki jakościowo-środowiskowej świadczy o wejściu przedsiębiorstwa na wyższy stopień kultury organizacyjnej, która uwzględnia szerokie spojrzenie na uwarunkowania związane z realizacją przyjętej misji. Pamiętać jednak należy, że polityka środowiskowa musi spełnić warunki, którym niekoniecznie musi odpowiadać polityka jakości (zobowiązanie do ciągłej poprawy, zapobiegania zanieczyszczeniom, zgodności z przepisami prawnymi).

Ze względu na możliwość wystąpienia wielu różnych interesów jakie, z jednej strony reprezentuje

ochrona środowiska, a z drugiej, dbałość o jakość produktów, należy zwrócić także uwagę czy obie polityki (jakości i środowiskowa) nie są ze sobą sprzeczne, czy zapewnienie jakości nie ogranicza możliwości dbania o środowisko naturalne i odwrotnie.

Aspekty środowiskowe (p.4.3.1)

Wymaganie to nie ma, z oczywistych względów, swojego bezpośredniego odpowiedzialnika w normach ISO serii 9000. Warto jednak wspomnieć o relacjach, jakie ma ten właśnie element normy ISO 14001 z lansowanym przez Komitet Techniczny ISO nr 176, opracowującym normy ISO serii 9000 dotyczące SZJ, tzw. podejściem procesowym (ang. *process approach*) do tworzenia i funkcjonowania systemu. W projekcie nowelizacji norm ISO serii 9000 przewidzianej na rok 2000, podejście procesowe znajduje się wśród ośmiu podstawowych pryncypiów zarządzania jakością, w myśl zdroworozsądkowej zasady, że pożądane rezultaty uzyskuje się w bardziej efektywny sposób, gdy na zasoby i działania w przedsiębiorstwie spojrzysz się jak na elementy procesu.

Należy podkreślić, że zarówno efekty pożądane (wyroby, usługi), jak i efekty uboczne mogące stanowić zagrożenie zarówno dla pracowników, jak i środowiska, powstają jako wynik procesów i podczas ich analizy powinny być łącznie uwzględniane. Wspólnym celem SZŚ i SZJ powinna być przecież stała minimalizacja niepożądanych rezultatów działań (odpadów, wadliwych wyrobów, emisji, strat energetycznych itp.) do coraz lepszego spełniania oczekiwań klientów i innych stron zainteresowanych.

Warto więc sprawdzić, przystępując do tworzenia SZŚ, czy w ramach prac nad SZJ nie wypracowano skutecznej metodyki określania „aspektów jakościowych” związanych z procesami przebiegającymi w różnych komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa. „Aspekty jakościowe” w procesach to czynniki, działania, które decydują o stopniu spełnienia oczekiwań klientów – zarówno wewnętrznych (współpracowników), jak i zewnętrznych (nabywców, odbiorców finalnych). Są to przykładowo: poprawne rozpoznanie wymagań odbiorców, systemowo zorganizowane projektowanie, planowanie procesu, mające na celu „wbudowanie” tych wymagań w produkt, zapewnienie odpowiedniej jakości dostaw (tzw. wejść do procesu) oraz procesów technologicznych (przetwarzanie wejść materialnych i niematerialnych w pożądane efekty) czy też odpowiednio zaplanowane i przeprowadzane kontrole oraz badania międzyoperacyjne i finalne. Aspekty te, podobnie jak w SZŚ, powinny być zidentyfikowane, przeanalizowane, nadzorowane a tam, gdzie jest to wskazane, poddane działaniom korygującym, zapobiegawczym lub doskonalącym.



Wymagania prawne i inne (p.4.3.2)

W przypadku tego wymagania, również nie można doszukać się w obowiązującym aktualnie wydaniu norm ISO serii 9000 bezpośredniego odpowiednika. Należy jednak pamiętać, że podobnie jak w ochronie środowiska, tak i w odniesieniu do jakości wyrobu, istnieją często, obok ustaleń kontraktowych, wymagania prawne, regulujące sprawy związane z potencjalnym zagrożeniem życia bądź zdrowia przez produkt lub proces technologiczny.

Wymagania 4.5 normy ISO 9001 *Nadzór nad dokumentacją i danymi*, wprawdzie nie zawiera odwołania do aktów prawnych, ale ponieważ mogą być one źródłem wymagań, powinny być więc identyfikowane, ewidencjonowane i poddane odpowiedniemu nadzorowi. Bezpośrednie nawiązanie do przepisów prawnych dotyczących wyrobu, znaleźć można w p.4.4.4 normy ISO 9001 – *Dane wejściowe do projektowania*. Ważne jest, że jeżeli przepisy takie dotyczą danej działalności, to odnoszą się najczęściej nie tylko do fazy projektowania, ale również produkcji, metod weryfikacji jakości, transportu, magazynowania, pakowania itp. Jeżeli więc w przedsiębiorstwie stosowano jakiś sformalizowany mechanizm identyfikacji, ewidencji i uaktualniania przepisów prawnych, mających związek z prowadzoną działalnością, warto wykorzystać go w ramach SZŚ.

Praktycznym rozwiązaniem może okazać się opracowanie przez przedsiębiorstwo nadzorowanego, sukcesywnie aktualizowanego wykazu przepisów prawnych dotyczących aspektów środowiskowych, jak i aspektów istotnych z punktu widzenia zapewnienia jakości.

Wydaje się to szczególnie istotne dlatego, że w planowanym na rok 2000 nowym wydaniu norm ISO serii 9000 przewiduje się umieszczenie wymagania identyfikowania i uaktualniania przez przedsiębiorstwo prawnych aspektów związanych z prowadzonymi procesami i oferowanymi wyrobami lub usługami.

Cele i zadania (p.4.3.3)

Norma ISO 9001 nie zawiera wymogu sformułowania celów i zadań w zakresie jakości. Jednak w przedsiębiorstwach, gdzie zgodnie z zasadami TQM wykorzystuje się SZJ jako jedno z narzędzi przydatnych w ciągłym doskonaleniu jakości i rozwoju firmy, będzie z pewnością można spotkać cele i zadania wynikające bezpośrednio z przyjętej polityki jakości. Cele te mogą być sformułowane ogólnie (np. zmniejszyć wadliwość w procesie X), lecz dużo lepiej określić je w sposób konkretny, wymierny (np. zmniejszyć wadliwość w procesie X do 0,5% do końca roku Y) po to, by możliwa była rzetelna weryfikacja skuteczności funkcjonowania systemu. W tej sytuacji, będzie

więc można wykorzystać sprawdzony sposób określenia celów i zadań w odniesieniu do jakości, w formułowaniu celów i zadań środowiskowych.

Na marginesie warto dodać, że to aktywne spojrzenie na rolę systemu jakości na pewno przyniesie pozytywne skutki, ponieważ we wspomnianej nowelizacji norm ISO serii 9000, przewiduje się, że polityka jakości będzie musiała być rozpisana na wymierne cele i zadania.

Widać także, że w przypadku wyboru opcji opracowania wspólnej polityki przedsiębiorstwa uwzględniającej integrację systemu zarządzania środowiskowego z systemem jakości, warto pokusić się o integrację celów i zadań stawianych obu systemom.

Istotne jest jednak uświadomienie sobie wspomnianego już problemu potencjalnej sprzeczności celów środowiskowych i jakościowych. Niektóre z nich mogą być wspólne, inne mogą się nawzajem ograniczać. Trzeba więc znaleźć rozsądny kompromis w tym zakresie.

Program(y) zarządzania środowiskowego (p.4.3.4)

Wymaganie to zbliżone jest znaczeniowo do punktu 4.2.3 normy ISO 9001 dotyczącego planów jakości. Plany jakości stanowią powiązanie systemu jakości z konkretnym wyrobem, usługą lub kontraktem. Stanowią one rozwiązanie dla przedsiębiorstw o mało powtarzalnej produkcji, np. budownictwa, wytwarzania konstrukcji metalowych, usług inwestycyjnych, projektowych i montażowych itp. Plany takie mają podobne zadanie i podobną strukturę jak Księga jakości, stanowiąc jej uzupełnienie w odniesieniu do działań podejmowanych w przypadku specyficznego kontraktu czy zlecenia.

Wypróbowana w przedsiębiorstwie metodyka przygotowywania planów jakości powinna zostać wykorzystana, w pewnym zakresie, przy tworzeniu programów działań środowiskowych. Chodzi szczególnie o ten rodzaj planów, w których oprócz opisu metod zapewnienia jakości w danym zadaniu, podane są sposoby zatwierdzania i realizowania celów jakościowych wraz z harmonogramem, wykorzystywanymi środkami, sposobami weryfikacji itp.

W sytuacji, gdy przedsiębiorstwo zdecyduje, że plan jakości powinien być opracowany, można uwzględniając wymagania tego fragmentu normy ISO 14001, włączyć do niego stosowne programy związane z realizacją celów i zamierzeń środowiskowych.

Można więc wyobrazić sobie następujące rozwiązanie praktyczne:

- opracować programy zarządzania środowiskowego odnoszące się do aspektów środowiskowych związanych z typową działalnością przedsiębiorstwa, niezależnie od specyfiki umowy (np. firma budowlana w przypadku każdego zadania wykorzystuje wodę technologiczną stanowiącą potencjalne

zagrożenie dla gruntu) oraz, gdy występuje taka potrzeba,

- opracować program realizacji celów i zamierzeń, odnoszący się do aspektów środowiskowych związanych z nowymi bądź nietypowymi przedsięwzięciami (np. firma budowlana, realizując inwestycję w pobliżu terenów chronionych ekologicznie, musi się liczyć ze specyficznymi uwarunkowaniami prowadzenia prac), jako uzupełnienie planu jakości dla tych przedsięwzięć.

Struktura i odpowiedzialność (p.4.4.1)

Odpowiednikiem tego punktu w normie ISO 9001 jest p. 4.1.2 – *Organizacja*, gdzie zawarte są niemal identyczne postanowienia, jak w normie ISO 14001. Jest to kolejne potwierdzenie naturalnej potrzeby integrowania systemów w pewnych ich obszarach. Warto więc zastosować w tworzeniu struktur SZŚ skuteczne, sprawdzone rozwiązania z funkcjonowania SZJ w zakresie: określania zadań, rozłożenia odpowiedzialności i kompetencji oraz rozdysponowania zasobów w obrębie systemu. Szczególnie cennym elementem, który należy przejąć do praktyki funkcjonowania SZŚ, są wszelkie formy pracy zespołowej, grupowego rozwiązywania problemów, stanowiące o autentycznym zaangażowaniu pracowników i potwierdzające poprawność przyjętych metod motywowania. Trzeba rzecz jasna pamiętać, iż ustalenia dotyczące struktury organizacyjnej, środków i personelu weryfikującego efekty działań oraz rozłożenia odpowiedzialności w przedsiębiorstwie są rozproszone w całej dokumentacji systemu (Księga, procedury, plany i programy, instrukcje).

Częstą praktyką przedsiębiorstw, w których wdrożono już system zapewnienia jakości, jest przydzielenie funkcji pełnomocnika kierownictwa ds. SZŚ osobie będącej pełnomocnikiem ds. SZJ. Wynika to szczególnie z faktu zdobytego doświadczenia przy koordynowaniu prac nad wdrażaniem i obsługą funkcjonującego już systemu, co jest równie ważne jak specjalizowanie się danej osoby w zagadnieniach ochrony środowiska. Rzecz jasna osoba taka powinna zdobyć lub uzupełnić wiedzę w zakresie zarówno samego systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z normami ISO serii 14000, jak i problematyki związanej z ochroną środowiska.

Szkolenie, świadomość i kompetencje (p.4.4.2)

Podobnie jak w przypadku innych wymagań normy ISO 14001, w zależności od sposobu integrowania SZŚ i SZJ, można tu zastosować dwa rozwiązania.

Pierwsze rozwiązanie polega na opracowaniu wspólnej procedury dotyczącej szkoleń i kwalifikacji personelu dla SZŚ wg ISO 14001 i SZJ wg ISO 9001 (p.4.18 – *Szkolenie*). Wiąże się to z identyczną niemal wymową tego punktu w obu normach. W pro-

cedurze takiej, poprzez wprowadzenie niezbędnych uzupełnień, powinny się znaleźć postanowienia dotyczące szkoleń personelu zaangażowanego w zapewnienie jakości oraz zagadnienia środowiskowe.

Drugie rozwiązanie polega na opracowaniu osobnej procedury szkoleń dla SZŚ (np. jeśli wymaga tego specyfika przedsiębiorstwa), przy wykorzystaniu sprawdzonych w praktyce SZJ, znanych i zaakceptowanych, przez odpowiednich pracowników, rozwiązań w zakresie planowania, prowadzenia i oceny efektywności szkoleń.

Komunikowanie się (p.4.4.3)

Tabele powiązań pomiędzy wymaganiami norm ISO 9001 i 14001, zawarte w załączniku B do normy ISO 14001, wskazują, że wymaganie to nie ma swego odpowiednika w modelu systemu zapewnienia jakości. Podobnie jednak, jak w przypadku innych, wydawałoby się „specyficznych” wymagań dla SZŚ wg ISO 14001, w normie ISO 9001 istnieje wiele wskazówek i uwag, które zalecają określenie odpowiednich sposobów wymiany informacji – zarówno wewnętrznej, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa (np. p.4.3.4 *Przegląd umowy – Zapisy*, p.4.7 – *Wyrób dostarczony przez zleceniodawcę* czy p.4.19 – *Serwis*). Należy pamiętać również o ustaleniach związanych z komunikowaniem się, wynikających z przepisów prawa lub zapisów w umowach z odbiorcami.

W przedsiębiorstwie, w którym funkcjonuje system jakości, powinny występować w wielu obszarach (umowa, projektowanie, zaopatrzenie, serwis itp.) ustalone, choć najczęściej nieformalne procedury komunikacji zewnętrznej (z klientami, dostawcami, podwykonawcami itp.), które dzięki doświadczeniom, po niezbędnych modyfikacjach, będą mogły znaleźć zastosowanie przy opracowywaniu stosownych dokumentów w ramach tworzonego SZŚ.

Na pewno funkcjonują również różne, możliwe do wykorzystania w ramach SZŚ, formy komunikowania wewnątrz organizacji, mające na celu rozpowszechnienie m.in. polityki i celów jakościowych przedsiębiorstwa, informacji na temat szkoleń, wyników przedsiębiorstwa czy poszczególnych zespołów pracowniczych itd.

Warto dodać, że planowane na rok 2000 wydanie normy ISO 9001 zawierać będzie wymaganie ustanowienia procedury dotyczącej sposobów komunikowania się wewnątrz przedsiębiorstwa w sprawach związanych z systemem zarządzania jakością i jego efektywnością, jak również wymaganie stworzenia odpowiednich form wymiany informacji z klientami.

Piotr Grudowski

*) Polski Komitet Normalizacyjny opublikował najistotniejsze normy obu serii jako Polskie Normy (np. PN-ISO 9001:1996 czy też PN-EN-ISO 14001:1998).

Zofia Sekuła

Metody planowania personelu

Planowanie personelu w szerokim rozumieniu obejmuje cele i działania we wszystkich obszarach związanych z człowiekiem w procesie pracy – politykę kadrową i płacową, bezpieczeństwo i higienę pracy, działalność socjalną i koszty pracy. W węższym rozumieniu obejmuje ustalenie potrzeb kadrowych w aspekcie ilościowym, jakościowym, czasowym i przestrzennym niezbędne do wykonywania zadań w planowanym okresie¹⁾. Przedsiębiorstwo do realizacji swoich celów musi dysponować odpowiednią liczbą pracowników o określonych kwalifikacjach. Wymaga to kształtowania polityki zatrudnienia oraz planowania w sposób ciągły, w wyniku czego zapewnia się nie tylko niezbędną liczbę pracowników, ale także racjonalne i pełne wykorzystanie potencjału pracowników. Ciągłość planowania pozwala wykazać, jak zmienia się w czasie zapotrzebowanie na zasoby ludzkie pod względem ilościowym i struktury zawodowo-kwalifikacyjnej.

Każde przedsiębiorstwo, działając w mało stabilnej sytuacji rynkowej, musi dokonywać ciągłych wyborów w zakresie rodzaju i wielkości produkcji, stosowania postępu technicznego i działalności inwestycyjnej. Wielkość zatrudnienia nie pozostaje bez wpływu na wyniki ekonomiczne i konkurencyjność przedsiębiorstwa. Dlatego nieodzownym atrybutem planowania powinna być optymalizacja zatrudnienia uwzględniająca z jednej strony – potrzeby przedsiębiorstwa, a z drugiej – kształtowanie na odpowiednim konkurencyjnym poziomie kosztów pracy. W krótkim okresie niektóre uwarunkowania mające związek z planowaniem zatrudnienia są względnie stałe np. stosowana technika i technologia, regulacje prawne, istniejący stan zatrudnienia, struktura zawodowo-kwalifikacyjna pracowników, czas pracy i inne. W dłuższym okresie niezbędne jest uwzględnienie pracoszczędnych technik i technologii wytwarzania, co może powodować spadek zapotrzebowania na pracę „żywą”, a wzrost na uprzedmiotowioną oraz potrzebę redukcji zatrudnienia.

W procedurze planowania wyróżnić można następujące czynności:

- **diagnoza istniejącego stanu** obejmująca analizę celów przedsiębiorstwa, stanu i struktury zatrudnionych, rozpoznania wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy, opis zmian w funkcjonowaniu stanowisk i organizacji pracy, możliwości wzrostu wydajności pracy oraz zmiany w zakresie czasu pracy, pracochłonności wyrobów i norm pracy;
- **czynności prognostyczne** obejmujące skompletowanie niezbędnych informacji, ustalenie ce-

łów, jakie ma w planowanym okresie realizować funkcja personalna i wyznaczenie ich priorytetów, ustalenie zakresu przedmiotowego planowania, wybór metod planistycznych oraz opracowanie konkretnych planów;

- **uzgadnianie i synchronizacja planów** zasobów ludzkich z pozostałymi planami w przedsiębiorstwie, podjęcie decyzji dotyczących ich wprowadzenia w życie, wybór sposobów monitorowania przebiegu realizacji planów oraz stosowanie sprzężeń zarówno zwrotnych, jak i wyprzedzających i odpowiednia do uzyskanych wyników korekta planów;

- **ocena realizacji planów** na podstawie kształtowania się rzeczywistych wielkości w stosunku do założonych, ustalenie wielkości odchyień i przyczyn ich występowania z podziałem na korzystne i negatywne, analiza możliwości wykorzystania korzystnych zjawisk, jakie wystąpiły w okresie badanym, w przyszłym planowaniu.

W analizie zatrudnienia można wykorzystać metodę portfolio, w której dokonuje się oceny zatrudnionych pracowników pod względem dwóch kryteriów – możliwości rozwoju pracowników oraz efektywności pracy. Rozwój odnosi się do przyszłości, a efektywność do przeszłości. To pozwala ocenić pracownika bardziej wszechstronnie, nie tylko uwzględniając dotychczasowe dokonania, ale także czy i w jaki sposób będzie on przydatny w przyszłości. Narzędziem służącym do oceny jest macierz, w której pracowników dzieli się na cztery grupy: pracownicy mało przydatni, pracownicy solidni, pracownicy problematyczni i pracownicy najlepsi²⁾. Ponadto można uwzględnić segmentację rynku wewnętrznego pracy. Wyróżnić można rynek pierwotny i rynek wtórny³⁾. Rynek pierwotny dotyczy pracowników zatrudnionych na stanowiskach o złożonej pracy i specyficznych zasobach produkcyjnych, dla których trudno jest pozyskać pracowników z rynku pracy, a także, gdy koszty i czas rozwoju zawodowego są duże. Rynek wtórny obejmuje pracowników wykonujących pracę prostą w zawodach typowych o dużej dostępności kandydatów na rynku pracy.

Stoner i Wankel wyróżniają następujące etapy planowania: ustalenie celów, określenie istniejącej sytuacji oraz czynników wspomagających i utrudniających osiągnięcie celów oraz opracowanie sposobu działania⁴⁾. Planista powinien brać pod uwagę trendy długookresowe, cykliczne i sezonowe występujące w okresie dłuższym niż jeden rok. Wszystkie trendy mają znaczenie w planowaniu

rocznym, a długookresowe w planowaniu strategicznym.

Do najbardziej popularnych metod planowania należą:

■ Pomiar czasu na wykonanie określonej pracy⁵⁾

Ma on zastosowanie przede wszystkim w planowaniu zatrudnienia na stanowiskach robotniczych na podstawie jednostkowych norm pracy dotyczących konkretnych wyrobów, usług i zadań. Normy pracy umożliwiają ustalenie pracochłonności produkcji, która stanowi iloczyn planowanej liczby wyrobów i usług oraz jednostkowych norm czasu pracy. W przypadku wyrobów złożonych, niezbędny jest pomiar czasu z uwzględnieniem poszczególnych rodzajów stanowisk.

■ Metody statystyczne oparte na danych z przeszłości

Analizie i ocenie poddawane są takie czynniki, które w okresach poprzednich w największym i bezpośrednim stopniu wpływały na stan i strukturę zatrudnienia. Takimi wielkościami mogą być ilość produkcji, wydajność pracy, czas pracy i inne. Na podstawie wybranych czynników dokonuje się ekstrapolacji trendów zatrudnienia w okresie planowanym. Metody statystyczne dają stosunkowo dobre wyniki, gdy przewidywane do realizacji cele firmy, rodzaj produkowanych wyrobów i świadczonych usług nie ulegają zmianie. Różnice dotyczą tylko poziomu planowanych celów.

■ Funkcja doświadczenia

Bierze się tutaj pod uwagę prawidłowość polegająca na tym, że przy podwojeniu produkcji czas na wytworzenie ostatniej jednostki ulega skróceniu o 10–20 procent w stosunku do pierwotnej wielkości produkcji wynoszącej 100 procent⁶⁾. To pozwala ustalić krzywą doświadczenia, która stanowi różnicę między 100%, a wskaźnikiem skrócenia czasu pracy. Przykładowo, jeśli skrócenie czasu pracy wynosi 15%, to krzywa doświadczenia wynosi 85%. Pozwala ona na ustalenie wielkości zatrudnienia w tych zakładach, które nie przewidują zmiany struktury asortymentowej wyrobów, lecz tylko wzrost produkcji.

■ Metoda scenariuszy

Stanowi planowanie kreatywne uwzględniające opracowywanie różnych scenariuszy obejmujących przyszłą sytuację oraz przebieg rozwoju prowadzący do tej sytuacji⁷⁾. Warianty scenariuszy uwzględniają niepełną przewidywalność otoczenia i zakładają pełną lub częściową kontynuację dotychczasowych tendencji w zakresie realizowanych celów firmy. Ważna jest analiza i ocena krytycznych momentów w realizacji celów przedsiębiorstwa wynikających z zarządzania personelem. Scenariusz jest obrazem jednego z wielu możliwych przyszłych stanów w zakresie liczby i jakości personelu. Umożliwia przewidywanie zjawisk na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy ważnych do realizacji misji

i celów firmy. Wyróżnić można co najmniej trzy etapy:

- analizy obejmującej zdefiniowanie problemu oraz opis zmiennych i niezależnych,

- prognozy obejmujące opracowanie wariantów scenariuszy, identyfikacji możliwych zakłóceń i rodzaju działań ograniczających ich negatywne skutki⁸⁾,

- syntezy, w którym następuje wybór ostatecznego scenariusza i jego ewentualne skutki w powstaniu odchylenia od wyznaczonych trendów⁹⁾.

■ Metoda analizy sił

Kwestie w zakresie zarządzania personelem należy rozpatrywać w kategoriach równowagi między czynnikami sprzyjającymi i ułatwiającymi a czynnikami utrudniającymi lub uniemożliwiającymi realizację zmian. W pierwszej kolejności niezbędna jest identyfikacja wszystkich czynników pozytywnych i negatywnych oraz wybór tych, które w największym stopniu przyczynić się mogą do osiągnięcia projektowanych zmian. Dla tych czynników opracowuje się program działań. Również opracowuje się program działań dla czynników negatywnych w celu ograniczenia ujemnych skutków. Metoda znajduje zastosowanie, gdy przewiduje się zmiany w celach firmy, w następstwie których niezbędne są zmiany w stanie i strukturze zatrudnienia.

■ Planowanie o bazie zerowej

Za punkt wyjścia przyjmuje się obecny stan zatrudnienia. Ma ono zastosowanie w planowaniu krótkookresowym: kwartalnym lub miesięcznym. Czynności planistyczne obejmują bieżącą kontrolę stanu zatrudnienia, ustalenie liczby osób do zwolnienia i odejścia, analizę potrzeb zatrudnienia dodatkowych pracowników lub na wakujące stanowiska pracy oraz planowanie przyjęć, jeśli okaże się to uzasadnione. Dużą wagę zwraca się na racjonalizację zatrudnienia. Nie planuje się więc przyjęć pracowników tylko dlatego, że wystąpił wakat lub nieznacznie wzrosła produkcja, ale wtedy, gdy jest to potrzebne. Metoda wymaga szczegółowej analizy przez kierowników komórek organizacyjnych dotyczącej potrzeby zmian w zatrudnieniu na poszczególnych stanowiskach pracy. Propozycje kierowników poddawane są następnie całościowej i wszechstronnej analizie oraz ocenie w skali firmy.

■ Planowanie z dołu do góry

Kompetencje i inicjatywę w zakresie planowania przekazuje się kierownikom komórek organizacyjnych, zakładając, że najlepiej potrafią określić potrzeby kadrowe. Wcześniej kierownicy muszą być zaznajomieni z celami i strategią działania firmy, wyrażającą się w ilości i jakości produkcji, minimalizacji kosztów produkcji, stosowaniu postępu technicznego itp. Na podstawie tych danych kierownik określa cele cząstkowe i strategię działania komórki, a następnie ustala potrzeby kadrowe w celu zabezpieczenia ich realizacji. Dane z komórek niższego szczebla są analizowane, modyfikowane



i agregowane przez kierowników wyższego szczebla aż do ostatecznej agregacji ich na poziomie firmy. Na wszystkich poziomach agregacji bierze się pod uwagę zarówno ustalenia kierowników, jak i trendy długo-, a także krótkookresowe. Metoda może być stosowana zarówno w planowaniu długo-, średnio-, jak i krótkoterminowym. Daje dobre rezultaty wówczas, gdy kierownicy komórek posiadają umiejętności dotyczące planowania i wykonują czynności planistyczne solidnie.

■ Analiza Markova

W tej metodzie przywiązuje się duże znaczenie do wykorzystania trendów z przeszłości w prognozowaniu wielkości personelu w przyszłości¹⁰⁾. Trendy mogą dotyczyć zmienności zatrudnienia w ciągu roku z powodu zmiennej koniunktury na popyt wytwarzanych wyrobów (np. samochodów, mebli), awansów, przemieszczeń pracowników. Na podstawie trendów z przeszłości oraz ich korelacji z wybranymi zmiennymi z okresu planistycznego określa się wielkości planistyczne w zakresie stanu i struktury zatrudnienia, awansowania, przemieszczeń, szkolenia zawodowego itp.

■ Prognozowanie zorientowane na realizację konkretnego celu

Może mieć miejsce wówczas, gdy wyraźnie zarysowuje się jeden cel nadrzędny i wszystkie inne wymagają podporządkowania temu celowi. Przykładowo, gdy firma posiada nadmiar pracowników, niezbędna jest racjonalizacja i redukcja zatrudnienia. W tym przypadku celem głównym jest zmniejszenie stanu zatrudnienia. Aby to osiągnąć, niezbędne jest planowanie działań w różnych obszarach zarządzania personelem. Mogą one dotyczyć planu redukcji zatrudnienia, planu przemieszczeń pracowników, planu odejścia na emeryturę i rentę, planu zatrudnienia w zmniejszonym wymiarze czasu pracy, planu zwiększenia zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy i inne. W planowaniu tym zwraca się uwagę, aby w jak największym stopniu zaspokajać potrzeby kadrowe korzystając wyłącznie ze źródeł rekrutacji wewnętrznej.

■ Metoda delficka

Bazuje na grupie ekspertów, którzy oddzielnie opracowują lub przedstawiają opinie na temat prognoz¹¹⁾ dotyczących obszarów zarządzania personelem. Dyskusje w grupie ekspertów trwają co najmniej kilka rund aż do momentu uzgodnienia wspólnego stanowiska dotyczącego planowanych wielkości. Można także zastosować technikę „burzy mózgów” i panel ekspertów. Metoda „burzy mózgów” poszerza możliwości rozwiązywania konkretnych kwestii występujących w zarządzaniu personelem. Członkowie zespołu wymyślają i przedstawiają wiele różnych propozycji – tyle, ile potrafią. Wszystkie propozycje są zapisywane a następnie poddawane ocenie. Wybór rozwiązania niekoniecznie musi obejmować odwzorowanie konkretnego pomysłu, któregoś z uczestników. Najczęściej propozycje sformułowane przez uczestników „burzy

mózgów” stanowią punkt wyjścia do wypracowania wspólnego – ostatecznego rozwiązania. Główną zaletą jest możliwość wymyślania nawet dziwacznych propozycji według swobodnych skojarzeń¹²⁾, które umożliwiają nowe spojrzenie na rozwiązanie trudnych problemów np. wzrostu lub zmiany kwalifikacji.

■ Technika kruszenia

Polega na krytykowaniu obecnego stanu po to, by znaleźć możliwości usprawnienia¹³⁾. Zespół w składzie 6–8 osób pracuje krótko np. 20 minut i zapisuje wszystkie zauważone nieprawidłowości, mankamenty, błędy i wady, np. w wykorzystaniu czasu pracy, szkoleniu, rozwoju zawodowym pracowników, kwalifikacjach pracowników itp. Następnym, głównym etapem jest sformułowanie problemu i propozycje jego rozwiązania, które uczestnicy grupy opracowują na podstawie dostrzeżonych nieprawidłowości. Metoda jest szczególnie przydatna do planowania zmian w strukturze jakościowej personelu przy względnie stabilnych celach dotyczących liczby zatrudnienia.

■ Szczegółowa analiza potrzeb kadrowych

Czynności planistyczne zlecane są kierownikom komórek organizacyjnych według z góry ustalonego schematu. Punktem wyjścia jest analiza celów firmy i dekompozycja ich na funkcje i zadania komórek organizacyjnych. Następnie ustala się zbiór stanowisk niezbędnych do realizacji celów i zadań komórki. Narzędziem planistycznym jest specjalna tablica, w której uwzględnia się:

- stanowiska pracy,
- stan zatrudnienia w roku poprzednim według stanowisk pracy – Z_0 ,
- rzeczywiste wykorzystanie potencjału pracy pracowników na poszczególnych stanowiskach (wskaźnik przeciążenia lub niedociążenia) – W_z ,
- zweryfikowane zatrudnienie o wskaźnik wykorzystania potencjału pracowników w roku poprzednim – Z_z ,
- planowany wskaźnik zapotrzebowania na pracę na poszczególnych stanowiskach w stosunku do roku ubiegłego – P .

Na podstawie powyższych wielkości ustala się planowane zatrudnienie – Z_p , które stanowi wynik następującego działania:

$$Z_p = Z_0 \cdot W_z : P$$

W planowaniu wykorzystuje się dane statystyczne o stanie zatrudnienia i obsadzie stanowisk w okresie poprzednim. Ustalenie, czy wystąpiły rezerwy lub przeciążenia w wykorzystaniu potencjału pracowników, wymaga dokładnej analizy pracy na stanowiskach. Taką analizę i ocenę może przeprowadzić sam kierownik na podstawie własnego rozpoznania lub specjalnych ankiet adresowanych do pracowników. Wielkością, która wymaga oszacowania, jest wskaźnik zmiany zapotrzebowania na pracę „P” w roku planistycznym. Przy ustalaniu

wskaźnika „P” bierze się pod uwagę rodzaje funkcji i zadań realizowanych przez komórkę organizacyjną w roku planistycznym oraz ich stopień nasilenia w stosunku do roku ubiegłego. Dużą zaletą tej metody jest oparcie planów zatrudnienia na zweryfikowanym zatrudnieniu za rok ubiegły. Dzięki temu nie przenosi się i nie kumuluje błędów wynikających z nieprawidłowego zatrudnienia w roku ubiegłym. Metoda może być powszechnie zastosowana zarówno w planowaniu zatrudnienia na stanowiskach robotniczych, jak i nierobotniczych, zwłaszcza wówczas, gdy występuje potrzeba racjonalizacji zatrudnienia.

W podsumowaniu należy stwierdzić, że planowanie personelu to materia złożona. Trzeba rozpatrywać wiele czynników, a uwzględniać tylko najbardziej istotne, których wybór nie jest tak jednoznacznie zdeterminowany. Zależności między poszczególnymi czynnikami nie zawsze wyrażone są w sposób ilościowy, a przy tym przyszłość firmy to nic pewnego.

Zofia Sekuła

PRZYPISY

- ¹⁾ A. POCZTOWSKI, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Kraków, 1993, s. 18–21.
- ²⁾ A. POCZTOWSKI, *Technika portfolio w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Personel”, 1996 nr 10, s. 20–21.

- ³⁾ A. POCZTOWSKI, *Segmentacja rynku pracy*, [w:] *Rynek pracy w procesie transformacji systemu gospodarczego*, pod red. A. Szałkowskiego, Kraków, 1992, s. 79–80.
- ⁴⁾ J.A.F. STONER, Ch. WANKEL, *Kierowanie*, Warszawa, 1992, s. 93 i 94.
- ⁵⁾ M. KOSTERA, *Planowanie polityki zatrudnienia (I)*, „Przegląd Organizacji”, 1992, nr 11, s. 25. L. KRZYSZTOFIAK, R. POLIŃSKI, *Planowanie zasobów ludzkich (I)*, „Personel”, 1995, nr 6, s. 7. S. NAHOTKO, *Podstawy i metody controllingu w zarządzaniu firmą*, Bydgoszcz, 1997, s. 132–164.
- ⁶⁾ J.G. SIEGEL, J.K. SHIM, S.W. HARTMAN, *Przewodnik po finansach*, Warszawa, 1995, s. 263–268.
- ⁷⁾ K. BARTUSIK, P. CABAŁA, *Metoda scenariuszy w planowaniu strategicznym*, „Przegląd Organizacji”, 1997, nr 2, s. 21.
- ⁸⁾ G. ZAPFEL, *Strategisches Productions Management*, Berlin–New York, 1989, s. 18–19.
- ⁹⁾ M. CIEŚLAK, *Prognozowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wrocław, 1991, s. 51–63.
- ¹⁰⁾ M. KOSTERA, *Planowanie polityki zatrudnienia (I)*, „Przegląd Organizacji”, 1992, nr 11, s. 25.
- ¹¹⁾ L. KRZYSZTOFIAK, R. POLIŃSKI, *Planowanie zasobów ludzkich*, „Personel”, 1995, nr 6, s. 7.
- ¹²⁾ B. SIEWIERSKI, *Mapa umysłu, czyli jak twórczo rozwiązywać problemy*, „Personel”, 1998, nr 1, s. 44.
- ¹³⁾ M. KOSSOWSKA, *Jak twórczo rozwiązywać problemy organizacyjne*, „Personel”, Dodatek, 1997, nr 1, s. 2 i 3.

Autorka jest adiunktem w Instytucie Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Klemens P. Biątecki

Operacje handlu zagranicznego

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999

We współczesnej gospodarce polskiej wzrasta znaczenie wymiany międzynarodowej, a zatem zwiększa się również zainteresowanie organizacją i technikami handlu zagranicznego. Podręcznik prof. Klemensa P. Biąteckiego stanowi kompendium wiedzy z tego zakresu, umożliwiając Czytelnikowi zapoznanie się z podstawowymi zagadnieniami i warunkami przeprowadzania transakcji, sposobami ich zawierania oraz istotnymi dokumentami.

W drugim wydaniu książki Autor uwzględnił nowe rozwiązania, wynikające ze zmian

warunków prowadzenia wymiany międzynarodowej, omawiając wpływ tych zmian na działalność polskich importerów i eksporterów.

Książka przeznaczona jest dla studentów kierunków ekonomicznych, a także pracowników firm uczestniczących w obrocie z zagranicą lub zamierzających podjąć ten rodzaj działalności. Wielu Czytelników skorzysta zapewne z zamieszczonych na końcu podręcznika wzorów umów oraz podstawowych dokumentów transakcyjnych.

Tadeusz A. Grzeszczyk

Wirtualny model doradztwa organizatorskiego

Wprowadzenie

Przedmiotem artykułu jest prezentacja metody projektowania informatycznego modelu doradztwa organizatorskiego. Zakres rozważań obejmuje zarówno zarys koncepcji kształtowania modelu przedsiębiorstwa doradczego, jak również charakterystykę procesu współdziałania doradców z klientami stanowiącym przedmiot doradztwa. W literaturze specjalistycznej stosowane jest dla tego typu przedsiębiorstw określenie „przedsiębiorstwo wirtualne” [3, 4].

Współcześnie rozwój wielu firm osiągnął granicę wzrostu. Często koniecznością staje się więc radykalna restrukturyzacja i decentralizacja zarządzania oparte na nowoczesnych technikach informatycznych. Procesy te łączą się z globalnymi przemianami społeczeństwa przemysłowego w społeczeństwo informacyjne. Nasilenie konkurencji międzynarodowej przy konieczności dostosowania organizacji i metod działania do potrzeb szybko zmieniającego się rynku wymuszają jakościowo nowe przekształcenia organizacji współdziałania. Decentralizacja wielkich przedsiębiorstw oraz tworzenie małych specjalistycznych zespołów doradczych stwarzają konieczność poszukiwania nowych metod organizacji współdziałania. Konkurencja wymusza wąską specjalizację w określonych dziedzinach działalności przedsiębiorstwa, takich jak rachunkowość, zarządzanie kadrami, zaopatrzenie, kooperacja, sprzedaż itp. Z kolei, w każdej z tych dziedzin można wyodrębnić zespoły specjalistów – doradców, koncentrujących swoje działanie na usprawnianiu funkcjonowania przedsiębiorstwa z różnym horyzontem czasowym. Przykładowo można wyodrębnić działalność bieżącą, planowanie krótkookresowe oraz prognozy. Uczestnicy różnych zespołów specjalistycznych muszą sprostać potrzebom efektywnego i bieżącego współdziałania. Konieczne jest zatem stałe doskonalenie organizacji oparte na efektywnych systemach informatycznych [5].

Kształtowanie modelu przedsiębiorstwa doradczego

Aby sprostać konkurencji oraz uzyskać konieczną elastyczność działania, małe przedsiębiorstwa doradcze powinny łączyć się, tworząc większe jednostki do realizacji konkret-

nej usługi na rzecz klienta. Pożądane jest przy tym wyodrębnienie trzech kategorii doradców:

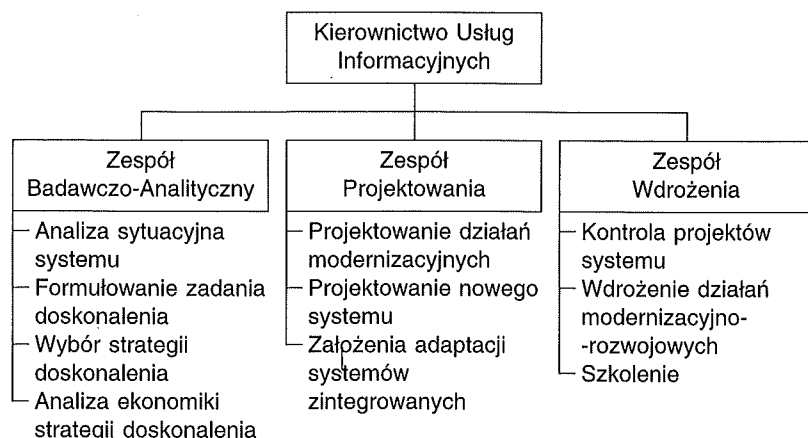
- wiodący zespół koncepcyjny, stale pracujący w siedzibie firmy,
- eksperci pracujący na etatach, jednakże niezależni od siedziby przedsiębiorstwa,
- eksperci pracujący doraźnie na zasadzie umowy o dzieło lub umowy zlecenia.

Zadaniem pierwszej grupy jest sformułowanie zadań na podstawie negocjacji z klientem, podział zadań oraz kierowanie ich realizacją. Natomiast rolą dwóch pozostałych kategorii jest samodzielne wykonywanie zadań dzięki połączeniu za pomocą sieci informatycznych, np. korporacyjnych Ekstrasieci lub Internetu. Przedsiębiorstwo doradcze nazywamy wirtualnym, gdy funkcjonuje opierając się na komunikacji informatycznej oraz współdziałaniu jednostek organizacyjnych powiązanych siecią zależności uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności. Porządek systemu współdziałania jest zapewniany przez utrzymywanie hierarchicznej struktury procesów. W ich węzłach w odpowiednim czasie są zbierane, przechowywane i przetwarzane konieczne informacje. Natomiast użytkownicy systemu informatycznego mają dostęp do informacji odpowiednio do ich uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności.

Zarys modelu współdziałania zespołów doradczych przedstawiono na rys. 1.

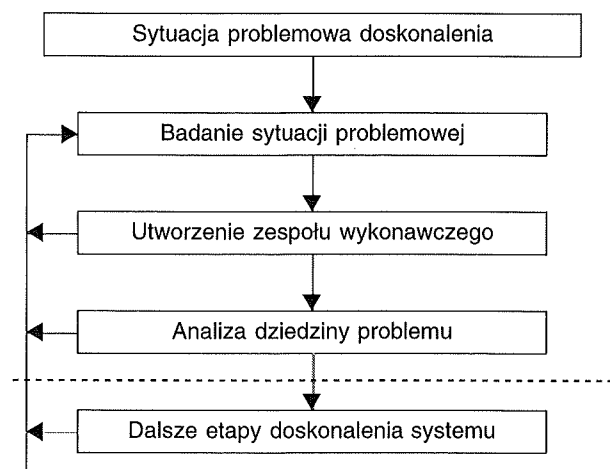
Zespół badawczo-analityczny tworzą głównie tzw. analitycy. Ich działania są skierowane na modernizację systemów informatycznych. Badając funkcjonujące systemy identyfikują przyczyny ich niesprawności. Powinni oni mieć zdolność do formułowania problemów. Schemat postępowania obrazuje rys. 2.

Zespół projektowania tworzą projektanci i programiści systemów informatycznych. Ich praca koncentruje się na ukształtowaniu koncepcji unowocześnienia i rozwoju systemu, określeniu możliwości adaptacji dotychczasowych rozwiązań do nowych zadań oraz na weryfikacji ogólnej koncepcji unowocześnienia systemu na podstawie przyjętej strategii doskonalenia. Przydatne są tu zwłaszcza języki programowania strukturalnego i obiektowego oraz oprogramowanie sieci komputerowych wraz z pakietami CASE (Computer Assisted Software Engineering). Zespół wdrożenia obejmujący: kontrolę projektów modernizacyjno-rozwojowych, wdra-



Rys. 1. Schemat zespołów doradczych

Źródło: [5].



Rys. 2 Schemat identyfikacji problemów doskonalenie

Źródło: [3].

zanie działań w tej dziedzinie oraz implementacja systemów adaptacyjnych z ich eksploatacją oraz szkolenie [5].

Współdziałanie przedsiębiorstwa doradczego z klientem

Efektem kompleksowej analizy całego systemu informatycznego przedsiębiorstwa stanowiącego obiekt doradztwa jest koncepcja współdziałania doradców z jego kierownictwem i specjalistami. Doświadczenia doradztwa organizatorskiego krajów rozwiniętych dowodzą, że doskonalenie systemu zarządzania powinno koncentrować się głównie na takich zagadnieniach, jak planowanie strategiczne, systemy informatyczne, zarządzanie kadrami i marketing. Niezbędna jest systematyzacja i modernizacja sieci komunikowania się w przedsiębiorstwie [1]. Aby to osiągnąć, należy koncentrować wysiłki na takim usprawnieniu współdziałania doradców z kierownictwem

i specjalistami usprawnionego przedsiębiorstwa, aby wszyscy działali jak jeden zespół dla wspólnego dobra. Należy eliminować wszystkie zbędne zadania i stanowiska pracy, są one bowiem źródłem bezwładu i zbędnych kosztów. Należy przyspieszyć procedury i uprościć je tak dalece jak to możliwe, jednakże bez obniżania ich efektywności.

Najbardziej pożądanym efektem współdziałania doradców organizatorskich z doskonałym przedsiębiorstwem byłoby prze-

kształcenie go w całości w nowoczesne przedsiębiorstwo wirtualne bardziej efektywne niż przedsiębiorstwo tradycyjne. Wymaga to, obok zastosowania nowoczesnych metod komunikowania się, również nowych form bardziej elastycznego niż dotychczas zatrudnienia. Powinny one uwzględniać zbliżone zasady powiązań do wyżej przedstawionych, charakteryzujących doradcze przedsiębiorstwo wirtualne [2].

Podsumowanie i wnioski

Przyjęta strategia doskonalenia zarządzania i systemu informatycznego przedsiębiorstwa przesądzi – czy będzie to aktywne i twórcze dostosowywanie się do zmian rynkowych w procesie europejskiej integracji ekonomicznej, czy tylko bierna adaptacja do zachodzących zmian. W tym drugim przypadku przedsiębiorstwo skazane jest na stagnację i praktycznie pozbawione możliwości rozwojowych. Doświadczenia autora dowodzą, że w obecnych warunkach możliwe jest opracowanie efektywnego modelu funkcjonowania przedsiębiorstwa wirtualnego w naszym kraju. Aby tego typu rozwiązania upowszechnić, trzeba zasadniczo wzbogacić i unowocześnić procesy dydaktyczne realizowane na polskich wyższych uczelniach technicznych i ekonomicznych.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BAUGIER J.M., VUILLOD S., *Strategie zmian w przedsiębiorstwie*. Nowoczesna metoda. Poltext, Warszawa, 1993.
- [2] DAVIDOW W.H., MALONE M.S., *Das virtuelle Unternehmen*, Frankfurt – New York, 1993.
- [3] KIRN S., *Kooperierende intelligente Agenten in Virtuellen Organisationen*, Theorie und Praxis der Wirtschaftsinformatik, 1995, Nr 185.
- [4] <http://www.unisg.ch>, KLEIN S., *Virtuelle Organisationen – Informations- und kommunikationstechnische Infrastrukturen ermöglichen neue Formen der Zusammenarbeit*, Arbeitsbericht am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen.
- [5] NOWICKI A., *Strategia doskonalenia systemu informatycznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, 1999.

Autor – mgr inż., Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych Politechniki Warszawskiej.

Jeszcze raz o tak zwanej prawdzie w nauce o zarządzaniu

W odpowiedzi na moją notatkę pt. *Zaćmienie słońca* (PO nr 10), Autorzy artykułu pt. *O tak zwanej prawdzie w naukach o zarządzaniu* (PO nr 7/8) stwierdzają, iż krytykowane przeze mnie fragmenty tekstu napisali „świadomie językiem zacietrzewionego entuzjasty postmodernizmu”, aby zasignalizować „zagrożenie dla rozwoju nauk o zarządzaniu”, jakże „nurt ten niesie”. Wzorowali się przy tym na języku tekstu pt. *Czuję swąd*, zamieszczonego w piśmie „Fronda” (nr 13/14, s. 256–257). Na zakończenie piszą, iż język ich tekstu był „być może zbyt mało jeszcze zabarwiony ironicznym dystansem” i dlatego przesłanie zawarte w drugiej części artykułu zostało wbrew intencjom Autorów odczytane zbyt dosłownie. Czyli że adwersarz w mojej osobie aluzji nie pojął, nie zauważył, że artykuł wstępny pisany jest w konwencji pół żartem pół serio i niepotrzebnie narobił rabanu. Rzeczywiście, gdyby Autorzy przed pięcioma ostatnimi akapitami swego artykułu dali śródtytuł *Czujemy swąd...* (koniecznie z trzema kropkami), to z pewnością nie byłoby mojej riposty. Tyle tylko, że nie byłoby też artykułu wstępnego, bo wtedy Redakcja „Przeglądu Organizacji” zamieściłaby taki tekst tam, gdzie by na to zasługiwał, czyli w rubryce „camera obscura”.

Ale dość żartów, gdyż sęk w tym, że artykuł Autorów napisany jest od początku do końca jak najbardziej serio. Gdyby było inaczej musiałby odeleżeć w Redakcji „Przeglądu Organizacji” do numeru kwietniowego, a publikacja miałaby dopisek „wpłynęło 1 IV br.”. Dla uzasadnienia swej opinii pozwolę sobie przytoczyć parę fragmentów rzeczownego artykułu właśnie z końcowej, krytykowanej

przeze mnie jego części. I tak w szóstym od końca akapicie Autorzy piszą: „Dla tych, którzy uważnie śledzą tok naszych rozważań, jest już jasne, że współczesne ponowoczesne podejście do zagadnienia organizacji i zarządzania ułatwia i uatrakcyjnia uniwersyteckie zajęcia dydaktyczne. To prawdziwy przełom, o którego znaczeniu mieliśmy okazję przekonać się osobiście”. W kolejnych akapitach Autorzy używają takich zwrotów jak „pragniemy stanowczo zaprotestować” (przeciwko kategorii prawdy), „powtarzamy z całą mocą” (że m.in. „obiektywne” prawa to słowa zaczerpnięte z zacietrzewionej ideologii racjonalizmu), czy „przychylamy się do poglądów niektórych współczesnych wyznawców postmodernizmu” (że nie istnieje żaden wspólny język prowadzący do jakichś wspólnych ustaleń). A więc stanowczy protest, powtarzanie z całą mocą i przychylenie się do poglądów to miałby być „ironiczny dystans”?

Wolne żarty panie i panowie. Ja powiem bez żadnej ironii: kiedyś było modne kojarzenie nauki o zarządzaniu z imperializmem (dlatego w latach 1949–1956 była ona na indeksie), dzisiaj – jak widać – do dobrego tonu należy kojarzenie pewnych jej elementów z ideologią racjonalizmu” albo wręcz totalitaryzmem. Poprzednią notatkę kończyłem słowami zaczerpniętymi z wiersza Tadeusz Różewicza. Teraz chciałbym powtórzyć to, co powiedziałem Autorom 9 października br., gdy prezentowali referat pt. *O tak zwanej prawdzie w nauce o zarządzaniu* podczas konferencji TNOiK i KNOiZ PAN w Piechowicach: „Nie dajmy się zwariować”.

Zbigniew Martyniak

Konkurencyjność przedsiębiorstw wobec wyzwań XXI wieku

Materiały na konferencję zorganizowaną przez
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa
Oddział we Wrocławiu
oraz

Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk
Szklarska Poręba, 8–10 października 1999

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999

Henryk Walica

Zarządzanie kapitałem w przedsiębiorstwie

Wykorzystanie i powiększanie majątku trwałego

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej
Dąbrowa Górnicza 1999

W badaniach naukowych i literaturze występuje luka w zakresie problematyki gospodarowania kapitałem w przedsiębiorstwie. Wprawdzie prowadzone są badania nad metodami analizy ekonomicznej efektywności wykorzystywania kapitału produkcyjnego, ale koncentrują się one raczej na stronie instrumentalnej. Brakuje natomiast opracowań, które w sposób kompleksowy i wszechstronny transponowałyby elementy typowe dla przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Stworzenie w gospodarce polskiej możliwości przepływu kapitału między przedsiębiorstwami, a także prowadzenie od 1990 r. procesu prywatyzacji państwowych podmiotów gospodarczych wprowadziło przedsiębiorstwa na rynek dóbr. Stały się one przedmiotem operacji rynkowych.

Proponowana książka wychodzi naprzeciw pilnym potrzebom praktyki w warunkach transformacji systemu gospodarczego. Nowe problemy występujące w działalności przedsiębiorstw, realizujących swoje zadania w okresie zmian ustrojowych i systemowych, wywołują bowiem zapotrzebowanie na wiedzę o metodach gospodarowania, a także mechanizmach funkcjonowania przedsiębiorstw w procesie przechodzenia do gospodarki rynkowej. W aktualnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw coraz większego znaczenia nabiera problematyka zarządzania kapitałem. On bowiem decyduje o możliwościach produkcyjnych i potencjale usługowym przedsiębiorstw, a wszelkie zmiany w jego wielkości, rodzaju i strukturze oraz rozmiarach i czasie zaangażowania wywierają dominujący wpływ na poziom realizacji i dynamizowanie działalności gospodarczej.

Temat pracy wybrany jest więc bardzo trafnie – zarówno ze względów teoretycznych, jak również praktycznych. W warstwie teoretyczno-metodycznej opracowania istotną rolę odgrywają dyskusja i krytyczna ocena dorobku naukowego związanego z tematem pracy oraz własne przemyślenia i propozycje autora w zakresie analizowanych zagadnień, natomiast warstwa analityczna książki wzbogaca dotychczasową wiedzę o przedmiocie badań.

Lektura recenzowanej pracy wskazuje, że kwestie w niej podniesione przyczyniają się do obiektywnego naświetlenia wielu istotnych problemów z dziedziny wykorzystania i powiększania majątku trwałego, stwarzając naukowe przesłanki możliwych zachowań przedsiębiorstw w obszarze gospodarowania kapitałem.

Opiniowana książka o charakterze studium teoretyczno-metodycznym składa się ze wstępu i siedmiu rozdziałów. Całość obejmuje 319 stron, w tym 11 tablic, 65 rysunków i 19 załączników. W dołączonym do pracy wykazie literatury ujęto 83 pozycje literatury zwartej i czasopiśmowej oraz 14 aktów normatywnych. Układ książki – wyrażający się w podziale całości jej treści na rozdziały,

a treści tych ostatnich w podziale na podrozdziały oraz w kolejności rozdziałów, a w ich ramach podrozdziałów – można uznać za bardzo trafny. Świadczy on bowiem o logicznym powiązaniu treści całości pracy. Tytuły poszczególnych rozdziałów i podrozdziałów dokładnie informują o rozważanej w nich problematyce.

Rezultaty studiów i dociekań teoretycznych oraz własnych przemyśleń autor prezentuje w czterech, formalnie nie wyodrębnionych, ale ściśle ze sobą powiązanych częściach pracy.

Pierwsza z nich zawiera wybór poglądów i definicji dotyczących przedsiębiorstwa i jego elementów konstrukcyjnych oraz strategii i taktyki rozwoju przedsiębiorstwa.

Część druga książki traktuje o metodyczno-praktycznych aspektach realizacji inwestycji budowlanych i modernizacyjnych.

W części trzeciej autor skoncentrował swoją uwagę na problematyce pozyskania środków na finansowanie inwestycji, która w praktyce przedsiębiorstw – z uwagi na zachodzące procesy przekształceń strukturalno-własnościowych – nabrała szczególnego znaczenia. Część czwartą natomiast poświęcił zadaniom i organizacji kontrolingu inwestycyjnego z uwagi na fakt, że jego zastosowanie decyduje o jakości inwestowania i gospodarowania w przedsiębiorstwie.

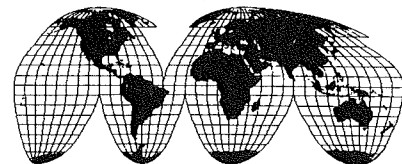
Koncepcja recenzowanej pracy, mająca swoje odzwierciedlenie w jej konstrukcji, w kolejności poszczególnych rozdziałów i ich części składowych, jest nie tylko właściwa, ale i przejrzysta.

Generalnie, można stwierdzić, że opiniowana książka zawiera wiele zalet, ważnych ustaleń i inspirujących refleksji. Przede wszystkim jest to:

- rzetelne, merytorycznie poprawne studium teoretyczno-poznawcze wybranych problemów zarządzania kapitałem w przedsiębiorstwie;
- studium mające cechy nowości w polskiej literaturze przedmiotu, transponujące elementy typowe dla przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej;
- studium, w którym umiejętnie połączono elementy dotyczące kapitału, ale pozostające na pograniczu różnych dyscyplin;
- studium, które może być przydatne w realizacji procesu dydaktycznego, gdyż zawiera interesujące dociekania teoretyczno-metodyczne;
- studium, które może stanowić punkt wyjścia do dalszych pogłębionych badań dotyczących wyodrębnionych obszarów i czynników wyznaczających strategię kapitałową przedsiębiorstwa.

Prof. zw. dr hab. Ryszard Borowiecki
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
w Krakowie

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

Sztuka zatrzymywania w firmie najlepszych (I)

T. Butler, J. Waldroop, *Job sculpting. The art of retaining best people*, „Harvard Business Review”, September–October 1999, s. 144–152.

Timothy Butler i James Waldroop są psychologami, dyrektorami programu MBA dotyczącego kształtowania ścieżki kariery w Harvard Business School w Bostonie, oraz pracownikami firmy konsultingowej Petegrine Partners.

Zatrudnianie kompetentnych pracowników stanowi nie lada sztukę. Doświadczeni menedżerowie wiedzą, że dużo większym problemem jest jednak przywiązanie ich do firmy. Prawie każdy z nich może opowiedzieć historię o profesjonalistach najwyższej klasy, którzy pracowali z wielkim wysiłkiem i, wydawałoby się, z zadowoleniem w ich przedsiębiorstwie, a następnie zupełnie nieoczekiwanie odeszli z firmy. Ludzie poprzestają w takich sytuacjach na tłumaczeniu zaistniałej sytuacji niezwykłą atrakcyjnością oferty, czy też obowiązującymi trendami: „nikt w dzisiejszych czasach nie pozostaje zbyt długo w jednej firmie”. Tymczasem wytłumaczenie jest dużo prostsze – ludzie odchodzą z pracy, bo ich przełożeni nie mają pojęcia o psychologii pracy i zakładają, że oso-

ba, która wybija się w pracy, musi być z niej zadowolona.

W czasach wojny talentów najlepsza metoda na zatrzymanie w organizacji prawdziwych gwiazd to poznać je lepiej, niż one same siebie znają, a następnie użyć tę wiedzę, aby zaoferować im karierę marzeń.

W każdej organizacji istnieje grupa ludzi dobrze przygotowanych, wykształconych, potencjalnie mogących dać sobie radę w każdej pracy. Co zatem powoduje, że zostają oni w jednym miejscu na stałe i nie szukają lepszych ofert?

Przez lata robiono badania, w których starano się znaleźć odpowiedź na pytanie: co wpływa na satysfakcję w pracy. Zwykle odpowiedź sprowadzała się do wyróżnienia trzech zmiennych:

- **zdolności** – co oznacza konkretne umiejętności, doświadczenie, wiedzę, a daje poczucie bycia kompetentnym pracownikiem. Badania wykazały, że świadomość własnej kompetencji zwiększa kreatywność. Nie jest to, niestety, równoznaczne ze zwiększonym zaangażowaniem w wykonywanie zadań czy wydajnością. Dobre przygotowanie eksperckie pozwala łatwiej znaleźć pracę, ale ma efekt krótkotrwały. Po pewnym czasie wykonywania tych samych czynności rozpoczynają się poszukiwania nowych wyzwań. Tak więc, ludzie dobrzy w tym, co robią, niekoniecznie muszą być w to w pełni zaangażowani;

- **wartości nagród** – ludzie mają określone oczekiwania wobec pracy, szukają w niej różnych nagród: pieniędzy, wyzwań, poczucia bezpieczeństwa, prestiżu, odpowiedniego komfortu życia, władzy. Ludzie z tym samym przygotowaniem, zdolnościami czy nawet zainteresowaniami mogą wybierać inne kariery zawodowe, bo co innego stanowi dla nich wartość w pracy. I tak na przykład, z trzech osób lubiących i umiejących robić ilościowe analizy finansowe, jedna może wybrać zawód profesora uniwersytetu (intelektualne wyzwania), druga pracę na Wall Street (zarobki), trzecia zaś pracę dyrektora ds. finansów w jakimkolwiek przedsiębiorstwie (władza i wpływ). Mimo wszystko jednak nagrody nie gwarantują trwałego zainteresowania pracą i pełnego zaangażowania. Ich znaczenie jest, podobnie jak w przypadku kompetencji, krótkotrwałe;

- **życiowych zainteresowań** – badania wykazują, że jest to najistotniejsza zmienna określająca satysfakcję z pracy. Zainteresowania nie predestynują ludzi do konkretnych działań, ale powodują, że takie, a nie inne, działania dają im satysfakcję. Ta satysfakcja zaś przekłada się na zaangażowanie w pracę i chęć pozostania w firmie na stałe. W odróżnieniu od poprzednich zmiennych – realizacji własnych zainteresowań i towarzyszącej im poczucie rozwoju chroni przed nudą i rutyną w pracy.

Jak więc wynika z badań, zadowolenie z pracy jest ściśle związane z życiowymi zainteresowaniami, pasjami, systemem wartości. Sztuką w pracy menedżera jest odpowiednie „dopasowanie” ludzi do zadań, które mogą dać im największą satysfakcję. To sztuka stworzenia skrojonych na miarę ścieżek karier i zatrzymanie najbardziej utalentowanych pracowników w organizacji. Praca ta jest nie lada wyzwaniem dla menedżera; musi on być jednocześnie detektywem i psychologiem.

Dociekliwość jest konieczna, gdyż wielu ludzi nie ma jasnej świadomości własnych zainteresowań, nie potrafi określić, co sprawia im satysfakcję. Sytuacja ta wynika z kilku rodzajów błędów przez nich popełnianych. Czasami spędzają oni swe życie na spełnianiu oczekiwań innych lub działają w myśl zasady: rób to, w czym jesteś najlepszy. Czasami też w ważnych momentach swojego życia nie mają wiedzy o istotnych możliwościach kształtowania własnej kariery. Czasami zaś dokonują błędnych wyborów, bo dają się ponieść mitom o świetnych zarobkach lub niebywałym prestiżu w niektórych zawodach.

Kształtowanie kariery – procedura standardowa

Jak to już zostało nadmienione, menedżerowie ponoszą porażkę przy kształtowaniu karier swoich pracowników, bo wychodzą z fałszywego skądinąd założenia, że ludzie są usatysfakcjonowani pracą, w której są dobrzy. Ale to nie jedyny powód. Pracownicy są przesuwni w ramach organizacji ze stanowiska na stanowisko, delegowani do coraz to innych zadań, często nie mających nic wspólnego z zakresem obowiązków, jaki otrzymali w momencie przyjęcia do pracy. Ponadto oceną i kształtowanie karier w firmie zwykle leży w gestii działów zarządzania zasobami ludzkimi.

W dynamicznie rozwijających się organizacjach kierownicy nie

mają czasu zastanawiać się, co usatysfakcjonowałoby danego pracownika, jakie zadania chciałby wykonywać. Ograniczają się więc do myślenia o interesach firmy i przydzieleniu ludzi do takiej pracy, której poddają.

W rezultacie, pracownicy dają wyraz swemu rozczarowaniu najpierw poprzez krytyczne uwagi kierowane do bezpośrednich przełożonych, a następnie szukając sobie miejsca w innych przedsiębiorstwach. Menedżerowie dochodzą do wniosku, że szwankuje kultura organizacyjna. Pracownicy natomiast przenoszą się z firmy do firmy znajdując wszędzie podobny stopień braku satysfakcji z pracy, bo nie zdają sobie sprawy z tego, że powinni zmienić nie organizację, a rodzaj wykonywanych zadań.

Znamienny jest przykład menedżera w firmie informatycznej, który zmienił trzy organizacje, zanim zrozumiał, że to nie przedsiębiorstwa chciał zmieniać, ale charakter pracy. Nigdy nie chciał być menedżerem, ale zgodził się na przyjęcie tego stanowiska, bo wiązało się ono ze znaczną podwyżką płac oraz prestiżem. Tymczasem ani pieniądze, ani awans nie dały mu oczekiwanej satysfakcji. Po krótkim czasie te nagrody nie zdołały zrekompensować nałożonych na niego nowych obowiązków. Wkrótce też zrozumiał, że chce być przede wszystkim ekspertem w dziedzinie informatyki.

Ten przykład zwraca uwagę na drugi powód odchodzenia najlepszych pracowników z firmy, czyli rolę działów zarządzania zasobami ludzkimi w kształtowaniu ścieżek ich karier. Inżynier, o którym mowa, został awansowany na stanowisko menedżera na skutek sugestii pracowników działu kadrowego.

Tymczasem, badania przeprowadzone przez autorów artykułu wykazały, że problemy firmy rosą w momencie, gdy działy personalne decydują o rozwoju pracowników. Wynika to z faktu, że zwykle pracownicy tych działów stosują standardowe procedury

oceny – często zbyt ogólne, opierające się na niewłaściwych kryteriach, nie umożliwiające odpowiedzi na pytanie: „jaka praca byłaby dla mnie najlepsza, jeżeli wiem tylko tyle, że chcę pracować w danej branży?”

Największym problemem, jaki powoduje przeniesienie obowiązku opracowania ścieżek karier na działy personalne, jest pozbawienie menedżerów możliwości uczestniczenia w tym procesie. Tymczasem, wypracowanie obojętnego zadowolenia wymaga przede wszystkim nieustannego dialogu pomiędzy kierownikiem a jego podwładnym; dział zarządzania zasobami ludzkimi dodaje tylko do tego dialogu wartość w postaci programów szkoleniowych i wsparcia działań menedżerskich.

Nowe podejście

Wymienione wyżej problemy sugerują konieczność nowego spojrzenia na kwestie kształtowania polityki personalnej w organizacjach. Nowe podejście powinno polegać na dokładnym dopasowaniu ludzi, ich rzeczywistych zainteresowań i pasji do charakteru zadań, jakie wykonują. Jest to o tyle trudne, że nie wszyscy ujawniają i jednoznacznie komunikują swoje zainteresowania. To z kolei budzi obawy menedżerów, że będą oni musieli grać w firmie rolę psychologów.

Tymczasem, te obawy są bezpodstawne. Jeżeli bowiem kierownik jest dobrym przełożonym, nieustannie gra tę rolę w kontaktach z pracownikami. Musi umieć motywować swych podwładnych do pracy, otwarcie wyrażać swoje oczekiwania wobec nich, ale także swoją chęć wspierania ich w budowaniu ścieżek karier i zatrzymania w firmie naprawdę utalentowanych ludzi.



Nowe podejście może mieć też niebagatelne znacznie w przyciąganiu do firmy nowych kompetentnych pracowników. Ponaddwudziestoletnie obserwacje autorów artykułu pokazują, że najważniejszą rzeczą, jakiej poszukują ludzie w swojej pracy, nie są pieniądze, ale możliwość długookresowego kształtowania własnego rozwoju, konsekwentnego podążania w wybranym kierunku.

Powstaje w związku z tym pytanie, jak kadra kierownicza może wcielić w życie zasady nowego podejścia do kształtowania ścieżek karier. Czy potrzebne są specjalne szkolenia? Odpowiedź brzmi: nie, ale wymaga to regularnego przeglądu wyników osiągniętych przez zespół oraz uważnego słuchania pracowników, gdy mówią, co im się podoba w pracy, którą wykonują, a co nie.

Weźmy przykład firmy farmaceutycznej, w której kierownik współpracuje z trzydziestoma przedstawicielami sprzedaży. W trakcie oceny czy spotkania podsumowującego wyniki pracy, jeden ze sprzedawców mówi, że największą satysfakcją w pracy w ostatnim roku sprawiło mu znalezienie nowego biura dla firmy i negocjowanie warunków jego wynajęcia.

Przy tradycyjnym podejściu kierownik w ogóle nie zwróci uwagi na opinię pracownika, bo mówi on o czymś, co nie należy do jego codziennych obowiązków. Pamiętając o nowym podejściu, zapyta, co konkretnie sprawiło podwładnemu satysfakcję, w czym to zadanie było inne od jego zwykłej pracy. Dłuższa rozmowa pozwoli na sprecyzowanie, co nudzi podwładnych w ich obowiązkach, czego oczekują, a także pomoże w miarę szybko zorientować się, czy pracownik ma zamiar odejść do innego przedsiębiorstwa. Dialog może też stać się

podstawą do podjęcia decyzji o ewentualnym przesunięciu pracownika na inne stanowisko.

Jednak oprócz zadawania pytań i uważnego słuchania, menedżerowie mogą zachęcać swych podwładnych do odegrania bardziej aktywnej roli w kształtowaniu własnej kariery zawodowej. W wielu przedsiębiorstwach procedura oceny zawiera część, w której pracownik sam ocenia własne umiejętności, stawiane mu zadania oraz stopień ich wykonania za dany okres. Następnie, formularz samooceny jest porównywany z oceną bezpośredniego przełożonego. Co jednak by się stało, gdyby dano podwładnemu możliwość otwartego wypowiedzenia się na temat satysfakcji z pracy. Odpowiedź na pytania o to, jakiego rodzaju praca przynosi zadowolenie, jakie są ulubione działania w ramach wykonywanej pracy, mogłyby stać się świetnym punktem wyjścia do głębszej dyskusji z przełożonymi. Jednocześnie stanowiłyby one doskonałą jakość informacji, pozwalającą kierownikom efektywniej kształtować rozwój swych podwładnych.

Dyskusja o zainteresowaniach i oczekiwaniach wobec pracy, to ciągle jeszcze nie wszystko. Za tym muszą iść konkretne działania. Pokażmy to na kolejnym przykładzie. Karolina jest wysokiej klasy specjalistką w dziedzinie analiz w jednej z firm przy Wall Street. Stosowane przez nią rozwiązania są dostrzegane i doceniane przez przełożonych. Jeden z nich stwierdził nawet, że to ona wprowadziła firmę w XXI wiek.

Kilka lat temu została wybrana jako druga z najbardziej wartościowych dla firmy pracowników. Przez następnych kilka lat przełożeni starali się umacniać lojalność Karoliny wobec firmy poprzez wypłacanie różnego rodzaju bonusów, podwyżek, czyniąc ją tym samym jedną z najlepiej zarabiających osób w firmie. Gdy dostała kolejną podwyżkę, skomentowała to jednym zdaniem: „To typowe dla tej organi-

zacji. Tutaj myśli się, że każdy problem można rozwiązać dając pieniądze”.

W rzeczywistości, Karolina lubiła analizy, matematykę, ale chciała też mieć większy wpływ na podejmowanie decyzji oraz przewodniczyć grupie analityków. Miała jasno sprecyzowane zdanie o tym, jakiego rodzaju ludzie powinni być zatrudniani do takiej grupy, jak powinno się organizować pracę zespołu, aby pracował on jak najefektywniej.

Nowe podejście do kształtowania ścieżek karier dało Karolinie możliwość opowiedzenia o swoich frustracjach i marzeniach. Wspólnie z przełożonymi mogła znaleźć swoje miejsce w zespole – zwiększyć zakres własnych zadań i odpowiedzialności, mieć możliwość podejmowania decyzji i przewodzenia. Rok później wszyscy musieli przyznać, że grupa analityków nigdy nie pracowała równie wydajnie.

Takie podejście pozwoliło połączyć satysfakcję pracownika (zaspokajając jego potrzebę zarządzania zespołem) z interesami firmy (przy zachowaniu jego umiejętności analitycznych dla przedsiębiorstwa).

Dopasowywanie zainteresowań i oczekiwań ludzi do charakteru pracy, jaki wykonują, jest wyzwaniem. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy jest to wyzwanie, które warto podjąć. Pozwala ono bowiem zachować najważniejsze dla przedsiębiorstwa aktywa: lojalność pracowników i ich energię; coraz istotniejszy zasób w procesie budowania przewagi konkurencyjnej.

Paradoks polega na tym, że większość menedżerów regularnie niszczy lojalność najbardziej utalentowanych w firmie osób, pozwalając im robić to, w czym są dobre, a nie to, co je interesuje. Tymczasem, aby zatrzymać w organizacji gwiazdy, trzeba najpierw poznać ich serca i umysły, a potem podjąć wysiłek takiego kształtowania ich rozwoju, który przyniesie satysfakcję obu stronom.

Opr. Grażyna Aniszewska

