

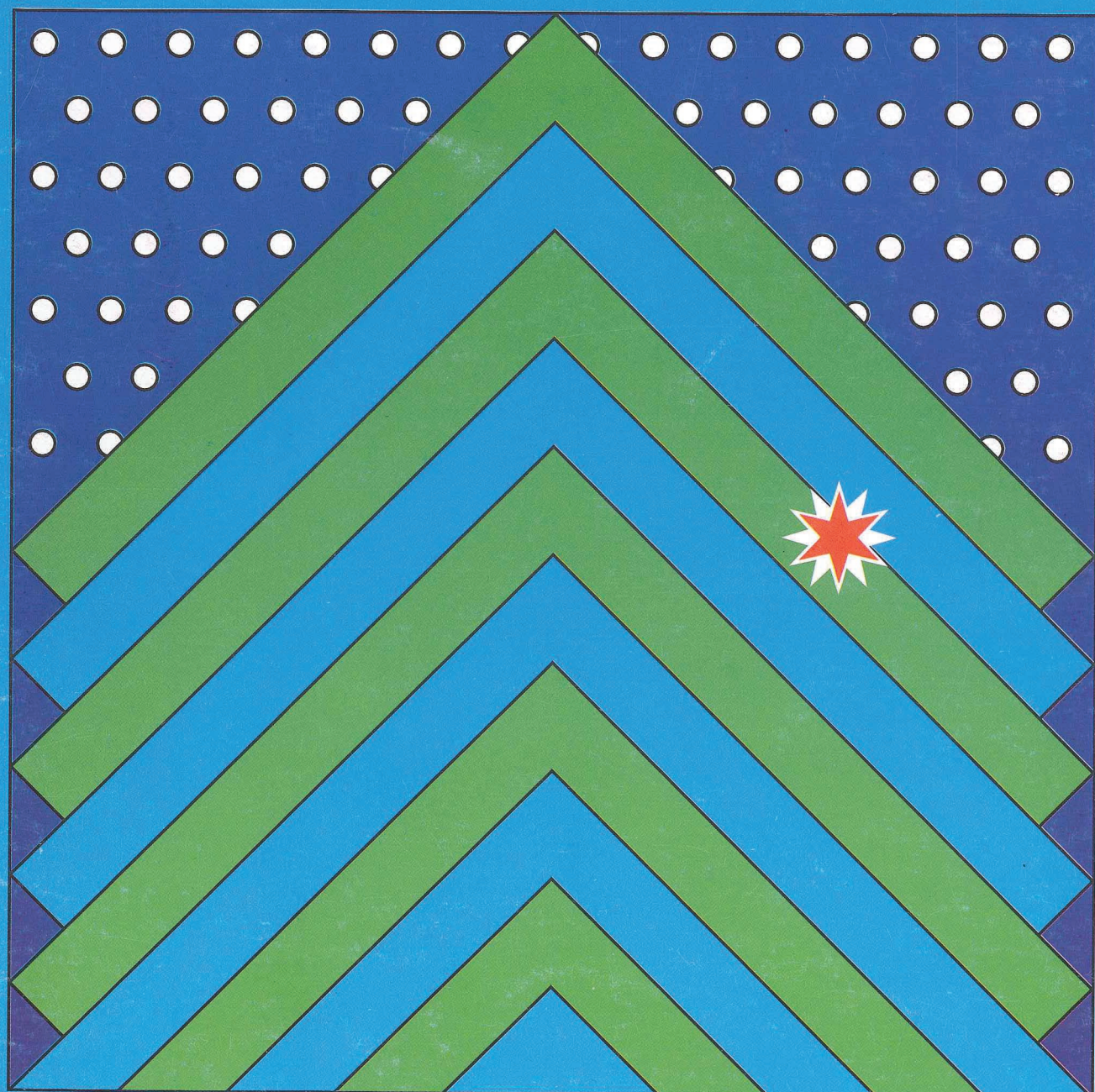
przeгляд

organizacji **12**
95

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.



- NADZWYCZAJNY ZJAZD KRAJÓWY TNOiK 5

- Pozytywista z przeszłością – rozmowa z WOJCIECHEM KOWALSKIM,
Prezesem Zarządu i Dyrektorem Foster Wheeler Energy Fakop w Sosnowcu

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Społeczeństwo i jego wrogowie – Dariusz Teresiński 12

- O psie, płocie, paradygmacie teorii organizacji i przyszłości praktyki
zarządzania (I) – Stefan Kwiatkowski 13
- Holenderska edukacja menedżera – Jacenta Łucewicz 18
- Składniki misji – wizja przyszłości – Piotr Dwojacki 21
- Dywestycje – niedoceniana opcja strategiczna (I) – Grażyna Osbert-Pociecha 24
- *Social loafing* jako problem grupowej organizacji pracy – Tadeusz Stalewski 27

KONTROLING

- Kontroling a kontrakty menedżerskie w przedsiębiorstwie – Ber Haus,
Stanisław Nowosielski 31

JAKOŚĆ

- Audyty systemu zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie – Janusz Zymonik . 34

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Maksimum zysku, czyli co może Ci dać Twój klient (I) – „Harvard Business
Review” – opracował Marek Wojnar 38

NADZWYCZAJNY ZJAZD KRAJOWY TNOiK

Dnia 25 listopada 1995 roku w Warszawie, w gmachu NOT-u odbył się Nadzwyczajny Zjazd Krajowy TNOiK. Program obrad Zjazdu składał się z dwóch zasadniczych części: roboczej i uroczystej, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa obchodzi bowiem jubileusz 70-lecia. Od roku 1925 datuje się historia TNOiK; wtedy to światowej sławy naukowiec, profesor KAROL ADAMIECKI założył Instytut Naukowej Organizacji.

W części pierwszej, roboczej Zjazdu w porządku obrad znalazło się sprawozdanie Zarządu Głównego TNOiK z dotychczasowej działalności oraz przyjęto zmiany w Statucie TNOiK.

Otwarcia Zjazdu dokonał prezes Zarządu Głównego TNOiK, dr Stanisław Rakowicz, który powitał delegatów oraz zaproszonych gości, wśród których był wicepremier prof. Aleksander Łuczak, podsekretarz stanu w URM-ie Stanisław Dobrzański, prof. dr inż. Wiesław Grudzewski – Przewodniczący Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, prezes Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego prof. dr hab. Zdzisław Sadowski, pełnomocnik ministra edukacji narodowej dr Eugeniusz Tomaszewski, senator prof. dr hab. Zdzisława Janowska, posłowie: prof. Tadeusz Biliński i Miron A. Pomirski oraz przedstawiciele organizacji współpracujących z TNOiK: PTE, NOT, Zrzeszenia Prawników Polskich, Stowarzyszenia Księgowych w Polsce.

Marszałek Sejmu, Józef Zych przesłał list z pozdrowieniami dla uczestników Zjazdu. Prezes ZG TNOiK, dr Stanisław Rakowicz powitał przybyłego na obrady Honorowego Prezesa TNOiK, prof. dr. inż. Zygmunta Zbichorskiego.

Zebrani uczcili minutą ciszy zmarłych w minionych dwóch latach działaczy i członków władz Towarzystwa.

Sprawozdanie z ostatnich dwóch lat działalności TNOiK przedstawił wiceprezes i Se-

kreতার Generalny TNOiK, Włodzimierz Hausner. Zjazd ocenił działalność TNOiK, traktując tę ocenę i zawartą w niej również krytykę jako impuls do podjęcia nowych zadań i wyzwań. Podjęta została inicjatywa zorganizowania w roku 1997 Ogólnopolskiego Kongresu Zarządzania, nawiązującego do chlubnej tradycji II Kongresu Organizacji z 1928 roku z udziałem i pod patronatem Prezydenta RP Ignacego Mościckiego, od 1933 roku honorowego członka TNOiK. Polska nauka o zarządzaniu ma znaczne osiągnięcia w skali europejskiej – TNOiK jest m.in. członkiem Europejskiej Rady Zarządzania – CECIOS.

Na Zjeździe TNOiK prezes Towarzystwa, dr Stanisław Rakowicz oraz przewodnicząca Głównej Rady Naukowej prof. Alicja Sajkiewicz wręczyli **medale im. Karola Adamieckiego** za wybitny dorobek naukowy w dziedzinie zarządzania. Otrzymali je: prof. dr hab. Henryk Bieniok, prof. dr hab. Ryszard Borowiecki, prof. dr hab. Romuald Kolman, prof. dr hab. Zbigniew Szeloch, prof. dr hab. inż. Witold A. Werner.

Nadzwyczajny Zjazd Krajowy TNOiK na wniosek Zarządu Głównego nadał tytuł **Honorowego Członka TNOiK** następującym osobom: doc. dr. Tadeuszowi Bujakowi, mgr. Zygmuntovi Jennerowi, prof. zw. dr. hab. Zbigniewowi Martyniakowi, doc. dr hab. inż. Annie Przybyłek-Boraczyńskiej, dr. Czesławowi Skrzypkowi, prof. dr. hab. Jerzemu Kurnalowi.

Doc. dr Tadeusz Bujak – od roku 1957 wyjątkowo aktywny członek krakowskiego Oddziału TNOiK. We władzach Oddziału pełnił wiele funkcji, m.in. w latach 1981–89 był Prezesem Zarządu Oddziału, wiceprezesem, członkiem, zastępcą przewodniczącego Rady Naukowej Oddziału. W latach 1981–89 był członkiem Zarządu Głównego oraz Zespołu ds. współpracy z zagranicą. Pracę naukowo-badawczą rozpoczął w Głównym Instytucie Pracy w zakresie ekonomii i organizacji przedsiębiorstw. W okresie pra-

cy zawodowej działał w kilku instytutach naukowo-badawczych, a ostatnio w Instytucie Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, gdzie pełnił funkcję kierownika Zakładu. Jego dorobek naukowy obejmuje około 200 publikacji.

Mgr Zygmunt Jenner – od roku 1957 roku bardzo aktywny działacz krakowskiego Oddziału TNOiK. Przez wiele lat pełnił odpowiedzialne funkcje w oddziałowych władzach: wiceprezes, sekretarz, skarbnik od roku 1981 roku do chwili obecnej. W latach 1962–83 był dyrektorem Oddziału NBP w Krakowie, wykładowcą Studium Spółdzielczego CZSP, TNOiK, PTE, TWP. Jest rzeczoznawcą TNOiK. Autor ponad 60 skryptów i artykułów, w większości z zakresu organizacji pracy w bankowości.

Prof. dr hab. Jerzy Kurnal – członek TNOiK od roku 1960, w kadencji 1981-85 członek Zarządu Głównego i członek Zespołu Zarządu Głównego ds. współpracy z zagranicą. W latach 1985–89 pełnił funkcję członka Głównej Rady Naukowej i członka Zespołu ZG ds. współpracy z zagranicą. Ponownie wybrany w skład Głównej Rady Naukowej w kadencji 1989–93. Był wieloletnim redaktorem naczelnym kwartalnika „Problemy Organizacji”.

Prof. dr hab. Zbigniew Martyniak – od roku 1959 bardzo aktywny członek krakowskiego Oddziału TNOiK. W latach 1977–89 r. we władzach Oddziału, był m.in. przewodniczącym, członkiem Oddziałowej Rady Naukowej. Aktualnie wiceprzewodniczący Głównej Rady Naukowej. Od 1986 roku kierownik Katedry Metod Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Dorobek naukowy obejmuje wiele publikacji książkowych, skryptów i broszur w zakresie organizacji i zarządzania.

Doc. dr hab. inż. Anna Przybyłek-Boraczńska – od 1960 roku aktywnie działająca

ca w krakowskim Oddziale TNOiK, obecnie jako członek Oddziałowej Rady Naukowej. We władzach Oddziału pełniła wiele funkcji, m.in. była członkiem Zarządu Oddziału, Prezydium Zarządu Oddziału, Rady Naukowej Oddziału. Rzeczoznawca i wykładowca TNOiK. Pracowała w Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, zajmując się zagadnieniami produkcji materiałów budowlanych i ogniotrwałych.

Dr Czesław Skrzypek – od 1958 roku członek lubelskiego Oddziału TNOiK, w dalszym ciągu aktywnie działający w Oddziałowej Radzie Naukowej. Przez wiele lat pełnił odpowiedzialne funkcje we władzach, w latach 1964–71 i 1977–85 był Prezesem Zarządu Oddziału i członkiem Zarządu Głównego. Członek rad naukowo-programowych wielu konferencji, nieustrudzony propagator nauki i praktyki organizatorskiej.

Uchwałą Prezydium ZG TNOiK wyróżnienie z okazji jubileuszu 70-lecia Towarzystwa – **Okolicznościowy Medal Pamiątkowy** otrzymali: Marszałek Sejmu RP Józef Zych, prof. dr hab. Zygmunt Zbichorski, wnukowie Karola Adamieckiego – Karol i Wojciech Adamieccy, prof. dr hab. Tadeusz Biliński, prof. dr hab. Ryszard Borowiecki, dr Mieczysław Ciurla, dr Jerzy Lech Czarnota, dr Zbigniew Dworzecki, prof. dr hab. Marian Egeman, prof. dr hab. Wiesław Grudzewski, mgr Włodzimierz Hausner, mgr Elżbieta Jakubowska, płk Jerzy Jarzyna, prof. dr hab. Tadeusz Jaworski, prof. dr hab. Andrzej K. Koźmiński, prof. dr hab. Stefan Kwiatkowski, prof. dr hab. Jan Pyka, dr Stanisław Rakowicz, dr Tadeusz Rekiel, prof. dr hab. Henryk Sadownik, prof. dr hab. Alicja Sajkiewicz, prof. dr hab. Stanisław Sudoł, prof. dr hab. Andrzej Zawiślak.

Pozytywista z przeszłością

Rozmowa z **WOJCIECHEM KOWALSKIM**, Prezesem Zarządu i Dyrektorem Foster Wheeler Energy Fakop w Sosnowcu

Jak doszło do utworzenia spółki Ahlstrom-Fakop?

Była to typowa prywatyzacja kapitałowa. Firma amerykańska z kapitałem fińskim wykupiła 80% udziałów w państwowym do tej pory przedsiębiorstwie, które nazywało się Fabryka Kotłów Przemysłowych FAKOP. Następnie Ahlstrom odsprzedał część swoich udziałów takim firmom, jak Marubeni z Japonii, CNIM z Francji i Elektrim z Polski. Potem doszedł jeszcze jeden inwestor – NEFCO – to jest skandynawski fundusz ochrony środowiska. Skarb Państwa pozbył się większości swoich udziałów i dzisiaj posiada jedynie ułamek procenta głosów. Również pracownicy pozbyli się większości swoich udziałów i obecnie mają kilka procent.

W ten sposób Fakop stał się częścią koncernu Ahlstrom Pyropower. Siedzibą firmy było San Diego w USA, zakłady produkcyjne mieszczą się w Varkaus w Finlandii i u nas w Sosnowcu, ośrodki badawcze w Finlandii oraz w Stanach, a biura projektowe w Finlandii, Stanach i w Sosnowcu.

Czy było to przyjazne przejęcie?

Przejęcie było jak najbardziej przyjazne i korzystne dla strony polskiej. Świadczą o tym dalsze losy firmy – zainwestowano znaczne pieniądze w jej rozwój, rozbudowano dział informatyki, całkowicie zmodernizowano biuro projektów, powstały nowe linie technologiczne. Dowodem na to, że inwestycja była udana, jest fakt odkupienia w tym roku całego sektora energetycznego firmy Ahlstrom przez światowego potentata w dziedzinie produkcji urządzeń energetycznych – tym razem rdzennie amerykańską Foster Wheeler Energy Corporation.

Czy tego typu ruchy własnościowe w branży są charakterystyczne tylko dla naszego regionu?

Tak jest na całym świecie. Japończycy, konkretnie Mitsui, kupili angielskiego Babcocka, istotne zmiany dokonują się na rynku francuskim itd. We wszystkich branżach, nie tylko w energetyce, następuje koncentracja kapitału. W przypadku firm amerykańskich dzieje się to przy zachowaniu reguł



Fot. EUROPRESS — Igor Śnieciński

antytrustowych: jednym z warunków dojścia do skutku transakcji pomiędzy Ahlstromem i Foster Wheelerem była zgoda amerykańskiej komisji, która badała zgodność kontraktu z amerykańską ustawą o zapobieganiu powstawaniu monopolii.

A co się dzieje na polskim rynku?

Nam także nie grozi monopolizacja. Poza Rafako i Fakopem mamy przecież ABB – firmę, która najwięcej zainwestowała w branży energetycznej; do zakupów przymierzają się Deutsche Babcock, a także inne koncerny. Jak na całym świecie i w każdej praktycznie branży, tak i w Polsce zostaną na rynku tylko największy i najlepsi.

Co najbardziej utrudnia inwestowanie w Polsce?

O to lepiej byłoby zapytać zagranicznych inwestorów, ale z moich z nimi kontaktów wynika, że niestabilność prawa, brak podstawowych zasad etycznych w biznesie, niezrozumiałe życie polityczne i brak kapitału.

To brzmi jak paragraf 22 – dlaczego brak kapitału w Polsce przeszkadza im tu inwestować?

Z powodu braku kapitału w Polsce nie wytworzyły się wzorce zachowań charakterystyczne dla świata zachodniego.

Wynika z tego, że Polska nie jest dobrym miejscem do inwestowania. Co lub kto może zmienić tę sytuację?

Nie zgodziłbym się z tezą, że Polska jest złym miejscem do inwestowania. Dziś inwestują tu ci, którzy są potężni i najlepsi, ci, którzy myślą perspektywicznie. Mam nadzieję, że mamy już za sobą okres, kiedy drobni cwaniacy z Zachodu z 10 tysiącami dolarów próbowali tutaj robić błyskotliwe kariery.

W tej chwili do Polski przychodzą poważne firmy, które chcą się tu usadowić na lata. Myślą perspektywicznie i mogą zainwestować znaczne sumy, zanim będą osiągać zyski. Mniej zależy im na błyskawicznym sukcesie finansowym, natomiast dbają o własny wizerunek, będą tutaj stosować zasady charakterystyczne dla wielkiego biznesu.

Nie zgadza się Pan zatem z poglądem, że celem zachodniego kapitału jest pozamykanie konkurencyjnych polskich fabryk i zamiana Polski w półkolonię?

To jest absurd już w założeniu. Zniszczenie polskiego przemysłu miałyby taki skutek, że Polska przestałaby się liczyć jako rynek zbytu, więc byłaby to strata dla wszystkich, którzy myślą o ekspansji na Wschód. W ich kalkulacjach zaletą Polski jest tania siła robocza, wysoki poziom inteligencji polskich pracowników i bliskość Rosji.

Rynek, który liczy 40 mln osób, to jest rzecz sama w sobie nie do pogardzenia. A przecież Polska to także ogromny i niesamowicie dynamiczny rynek dóbr inwestycyjnych. W energetyce to jest zainstalowanych 30 tys. MW, które w większości wymagają rekonstrukcji, modernizacji albo wymiany.

Problemem jest natomiast niestabilność polityczna, nieustanne przywiązywanie większej wagi do problemów historyczno-politycznych niż do gospodarki.

Na pytanie: kto jest władny to zmienić – odpowiem, że tylko czas i następne pokolenia. Są zmiany, których nie można dokonać z dnia na dzień. Nie załatwi się ich ustawą sejmową ani publicznymi apelami polityków.

Czy taniość siły roboczej w Polsce jest rzeczywiście zaletą? Spotkałem się z poglądem, że cena pracy jest wprost proporcjonalna do jej jakości i że oszczędzając na pensjach, traci się

na innowacyjności, odpowiedzialności i jakości wykonania.

To może być prawda, ale to nie dotyczy Polski. Ja chylę czoła przed polskimi robotnikami, za ich inteligencję właśnie i za to, że są innowacyjni. Obiegowe opinie, że Polacy są leniwi, że nie chcą pracować, są kompletnie fałszywe. Na świecie Polacy są jednymi z najwyższej cenionych robotników – właśnie ze względu na swoje zaangażowanie, innowacyjność i swoją inteligencję. W Polsce można osiągać znakomite wyniki jeśli chodzi o wydajność – pod jednym warunkiem: że praca będzie dobrze zorganizowana.

Na to składa się wiele czynników. Nie tylko naukowe podejście do zagadnienia i narysowanie ładnego schematu organizacyjnego, ale i kwestie moralne, a także nasycenie rynku pewnymi produktami i ogólny poziom dobrobytu. Jeśli kiedyś nie można było zostawić wycieraczek na samochodzie i papieru toaletowego w WC, bo natychmiast wszystko ginęło – to przecież nie z wrodzonego braku uczciwości, tylko z braku wycieraczek i papieru. W dzisiejszych warunkach oznacza to, że nadal nie można wyposażać stanowiska pracy w komplet narzędzi, bo prędzej czy później one znikną i znajdą się w domu albo na bazarze. Dostarczenie surowca, narzędzi i dokumentacji na poszczególne stanowisko pracy – to jest bardzo złożony problem.

Zanim wszyscy, albo przynajmniej znaczna większość, zrozumieją, że kradzież narzędzia, zabranie materiału, czy zniszczenie kabla elektrycznego może spowodować niewyobrażalne straty, straty niewspółmierne do wartości tych rzeczy dla poszczególnego drobnego złodziejstwa – zanim ta świadomość stanie się powszechna, upłynąć jeszcze musi sporo czasu. W Polsce nie ma jeszcze powszechnego potępienia dla marnotrawstwa, kradzieży, nieuczciwości, wynoszenia czegoś z pracy itp. Solidarność grupowa, skierowana przeciwko kierownictwu jako takiemu, jest o wiele silniejsza niż lojalność wobec pracodawcy. Muszą się wykształcić właściwe wzorce zachowań – właściwe postawy.

Rozumiem, że z triady kapitał-praca-zarządzanie najważniejszym dla Pana problemem jest dziś zarządzanie.

Zarządzanie bardzo szeroko rozumiane. Szczególnie istotna jest tutaj kwestia stosunków z ludźmi. Chodzi o stosunki między poszczególnymi pracownikami, pomiędzy kierownictwem a załogą, ale także wewnątrz zarządu. W naszej firmie, ale nie tylko, pracują obok siebie specjaliści z różnych krajów. Kiedy menedżment składa się z ludzi różnych narodowości, języków i tradycji kulturowych, po-

wstają problemy, które także są domeną zarządzania.

Czego oczekuje Pan od teorii zarządzania?

W naszej firmie od trzech lat co roku zlecamy opracowania z dziedziny zarządzania szkole zarządzania przy uniwersytecie stanowym w Michigan. W trakcie rozmów z kierownictwem wyszukujemy problemy najistotniejsze z punktu widzenia funkcjonowania firmy, takie jak rozwój marketingu, obniżka kosztów, właściwa wycena wyrobów – i realizujemy je wspólnie z amerykańskimi naukowcami. Kiedy się porównuje sposób, w jaki zorganizowana jest nauka w USA z tym, co jest w Polsce, widać, że u nas panuje pełny feudalizm. Nasi naukowcy siedzą zamknięci w wieży z kości słoniowej i menedżerów–praktyków nie traktują ani jak partnerów, ani jak potencjalnych klientów. Nie ma tutaj dialogu i poszukiwania wspólnych rozwiązań, a jest głoszenie poglądów *ex cathedra*. Tymczasem wiadomo, że ambony już się przeżyły i w Polsce także musi dojść do tego, co jest podstawą sukcesu wszędzie na świecie, czyli do *team-work*.

Jeśli polscy specjaliści od teorii zarządzania chcą się włączyć w nurt przemian i „odfrustrować”, to powinni zejść z wyżyn swojej wiedzy i zaproponować ją na rynku, bo wiedza jest towarem. Ten towar potrzebuje dobrej oprawy marketingowej – nikt z ludzi pracujących w świecie realnego zarządzania nie ma czasu na poszukiwanie w Polsce zespołu, który mógłby rozwiązać jakiś problem, choćby dlatego, że środowisko jest skłócone i pan X nie powie dobrego słowa o panu Y. Bezpieczniej jest więc zamówić opracowanie w USA, bo tam panuje zgodna opinia, że taki a taki ośrodek jest wart pieniędzy, które bierze za swoją pracę.

Współpraca z Amerykanami polega na tym, że oni opracowują *action plan* i wręcz domagają się jego realizacji, żeby zobaczyć realne skutki jego działania. Dają kryteria i narzędzia oceny skuteczności. W te programy zaangażowane są pewne środki pomocowe rządu amerykańskiego, więc tych środków nie można zmarnować i trzeba rozliczyć się z ich wykorzystania. Jak to wygląda u nas – lepiej nie mówić. Rozwiązania leżą na półkach, programy rządowe i inne realizuje się tylko w sprawozdaniach, kilka osób zrobi na tym doktoraty czy habilitacje i nikt się nie spyta, jakie były praktyczne wyniki.

Praca w zespole polega na tym, że z tamtej strony jest profesor – najwyższej klasy specjalista, są studenci MBA i jest student z Polski. Mamy więc mózg i drożdże; spotkania prowadzi *facilitator* (nie ma na to dobrego polskiego słowa, bo to nie jest moderator

czyli arbiter, tylko „ułatwiacz”), który zachęca uczestników do otwartej dyskusji nad problemem. W wyniku burzy mózgów powstaje szereg wniosków i propozycji, wybiera się to, co najważniejsze i sporządza się plan działania.

A co z czystą teorią?

Teoria ma sens o tyle, o ile daje się zastosować w praktyce. Ktoś przecież wymyślił zasadę *three points meeting*, ktoś wymyślił tego „ułatwiacza” – bo kiedy szef koordynuje dyskusję, wielu ludzi ma tendencję do modelowania siebie na reakcje szefa na daną propozycję, zamiast rozwiązywać problemy.

W zarządzaniu nie ma teoretycznych recept na rozwiązywanie konkretnych problemów. Rozwiązania muszą powstać w zespole, natomiast metoda zmuszenia tego zespołu do pracy powinna być domeną teorii zarządzania. Teoretyczne pomysły zorganizowania pracy takiego zespołu są bardzo mile widziane i jeśli ktoś się zgłosi z taką teorią, to u nas będzie miał szansę wypróbować ją na żywym organizmie.

Czym się różni prezesowanie firmie, która jest częścią wielkiego zachodniego koncernu, od dyrektorowania w przedsiębiorstwie państwowym?

Główna różnica polega na myśleniu globalnym – rynkiem jest cały świat. Ale z drugiej strony, jeśli działam w globalnej korporacji, to ona stanowi też moje zaplecze. Jeśli ja sobie nie radzę z jakimś problemem, to może w Singapurze albo w New Jersey, albo w Varkaus wiedzą, jak to zrobić. Drugą różnicą jest poczucie przynależności do grupy, która bardzo wysoko ceni wartości moralne. Etyka biznesu jest podstawowym parametrem, który jest wspólny dla menedżerów wielkich korporacji.

Pracownicy wielkich korporacji często mówią o etyce w biznesie, a jednocześnie słyszy się o drapieżności obcego kapitału – czym mógłby Pan przekonać wątpiących w wysokie morale zachodnich inwestorów?

Etyka w biznesie jest zagadnieniem bardzo złożonym. Sam słyszałem o takich przypadkach, że polska fabryka została kupiona, żeby nie stanowiła konkurencji, ale też nie należy przesadzać z tymi strachami, bo niewiele jest w Polsce zakładów mogących stanowić konkurencję dla zachodnich koncernów. Wielkie firmy mają we krwi rozwój; prawdziwy menedżer musi się rozwijać – inwestować,

zaspokajając potrzeby konsumentów i przynosić zysk właścicielowi. To jest podstawa etyki biznesu.

Jest także druga strona tego zagadnienia – stosunki w kraju, gdzie się inwestuje. To jest pytanie o to, czy trzeba dawać łapówki celnikom, urzędnikom i różnym inspektorom; czy konkurencja jest uczciwa; czy można wygrać przetarg dając lepszą ofertę, czy konieczne są dodatkowe instrumenty nacisku na komisję itd.

Ostatnie doniesienia prasowe o tym, że kapitał amerykański traci w Europie Środkowo-Wschodniej ogromne pieniądze – bo nie daje łapówek – to też jest odbicie problemu etyki w biznesie.

Innym popularnym zarzutem wobec zachodnich koncernów jest to, że pragną one zdominować polski rynek, rezygnując z konkurencji na rzecz współpracy – z oczywistą stratą dla klienta.

Nie chciałbym występować tutaj w roli rzecznika wszystkich zachodnich koncernów, ale na zachodzie, a szczególnie w USA, prawo antytrustowe jest bardzo precyzyjne i jednoznacznie przeciwne tego typu działaniom. Polska ustawa antymonopolowa też jest niezła i nie wydaje mi się, żeby takie zagrożenie było realne. Poza tym w Polsce praktyki monopolistyczne uprawia przemysł państwowy, a nie zachodnie koncerny. Trzeba też pamiętać, że Polska w coraz mniejszym stopniu chroniona jest przez bariery celne, a wejście do Unii Europejskiej w ogóle zlikwiduje ten problem.

Pan nie wstydzi się i nie ukrywa swojej przeszłości, kiedy to był Pan – z dzisiejszej perspektywy patrząc – „dobrym fachowcem, ale partyjnym”. Czy w polskiej gospodarce A.D. MCMXCV istnieje problem nomenklatury?

W tamtym okresie należałem do menedżerów, którzy byli szkoleni na Zachodzie, znali języki, osiągnęli określony poziom profesjonalizmu i związaną z tym pozycję w istniejącej strukturze kadry związanej z przemysłem. Osiągnąłem to wyłącznie dzięki swojej pracy. Do wielu spraw byłem nastawiony krytycznie i wchodziłem w wiele konfliktów, natomiast po naszej rewolucji nie uznałem za stosowne zmieniać swojej pozycji o 180 stopni i ogłaszać, że wszystko, co było robione poprzednio, było złe i niepotrzebne. Czuję obrzydzenie do ludzi, którzy poprzednio byli ogromnie *pro*, a potem nagle stali się ogromnie *contra*, opluwając swoją własną przeszłość.

Problem nomenklatury ma oczywiście co najmniej dwa aspekty – pewni ludzie weszli na wyso-

kie stanowiska gospodarcze „by-passes”: najpierw zrobili karierę polityczną, a potem przeszli do gospodarki. Trzeba sobie jednak zdawać sprawę, że większość z nich przepadła w konfrontacji z wolnym rynkiem; ich koneksje i znajomości nie wytrzymały próby wolnej konkurencji. Ja o nich nie słyszę i myślę, że już o nich nie usłyszymy – przynajmniej w związku z gospodarką. Ale był też możliwy awans na wysokie stanowiska w gospodarce poprzez normalną ciężką pracę, zdobywanie kwalifikacji i doświadczenia w zarządzaniu. Z całą pewnością nie wszyscy, którzy do czegoś doszli w tamtym systemie, byli nieudacznikami, oszustami i mieli bolszewickie przekonania. Trzeba też pamiętać, że my mówimy głównie o okresie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych, kiedy to wprawdzie nie było demokracji, ale nie było też krwawej dyktatury. Decydując się na karierę z całą pewnością trzeba było iść na różne kompromisy, ale to nie kompromisy decydowały w ostatecznym rozrachunku o tym, co człowiek sobą reprezentował, tylko jego własny umysł, praca i wola osiągnięcia sukcesów.

Ja uważam za pozytywistów tych ludzi, którzy uznali, że trzeba pracować dla takiej Polski, jaka jest, zamiast czekać na cud. Na dodatek uważam, że w tych, niezbyt sprzyjających moralności, warunkach, ludzi bez charakteru i kręgosłupa było jednak o wiele mniej niż dziś. Przy okazji trzeba też wspomnieć, że ta – egzekwowana nieraz w sposób brutalny – moralność socjalistyczna miała jednak o wiele więcej wspólnego z moralnością chrześcijańską niż to, co obserwujemy dzisiaj. Mimo oficjalnej ateistycznej retoryki, wszystkie czyny wymienione w dekalogu były piętnowane w działaniu i uchwałach takich czy innych władz – łącznie z pierwszym przykazaniem, bo był system monopartyjny.

Ale Pan nie jest nazbyt gorącym orędownikiem moralności chrześcijańskiej.

Jestem zwolennikiem uczciwego oceniania tego, co się dzieje i jestem straszliwym wrogiem zakłamania i hipokryzji. Jeśli zdefiniujemy sobie wartości chrześcijańskie jako model życia uczciwego, bez szkodenia bliźnim – to jestem jak najbardziej „za”. Jeśli natomiast mówimy o stosunkach Państwo-Kościół, to jestem antyklerykałem. Za wzorcowy uważam model francuski, czyli całkowite oddzielenie kościoła od państwa, bo obie instytucje źle wychodzą na bliskich związkach, a los co najmniej jednej z nich jest mi bardzo bliski.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński
31 października 1995 roku

Dariusz Teresiński

Spółeczeństwo i jego wrogowie

Ewolucja słów i pól semantycznych jest zjawiskiem fascynującym. Dziś trudno w to uwierzyć, ale onego czasu słowami budzącymi powszechną grozę były Bezpieczeństwo i Informacja. Dziś bezpieczeństwo (socjalne) źle się kojarzy liberałom, a pokrewna bezpieczeństwu pewność obrotu gospodarczego budzi najgorsze podejrzenia u socjaldemokratów, widzących w niej zamach na państwo opiekuńcze, które ma trwale zapewniać równość szans. Bezprzymiotnikowa informacja, jako drzewo wiadomości dobrego i złego, denerwuje fundamentalistów, którzy chcieliby wypreparować same dobre wieści, a złe rzucić na pożarcie płomieniom. Bezpieczeństwo dziś może oznaczać niepewność jutra. Informacja to często szum informacyjny – tak często, że wielu ludzi uważa, iż powinna być jedna stacja telewizyjna, jeden program radiowy i jedna gazeta, która pisała-by prawdę i jakoś podobnie się nazywała.

Podobny los spotkał pojęcie wolności. Projektowane na czasy niewolnictwa, jest oceniane jednoznacznie, ale już jego rola w czasach Rewolucji Francuskiej jest co najmniej godna poważnej dyskusji. Żeby uniknąć kłopotów związanych z bezprzymiotnikową wolnością, stworzono koncepcje wolności pozytywnej i negatywnej, przy czym – jak łatwo się domyślić – „negatywna” jest dobra, a „pozytywna” sytuuje się już blisko zniewolenia.

Wolność pozytywna oznacza, że wolno mi coś robić – np. głosować, zasiadać w radzie osiedla itd. Wolność pozytywna zakłada, że skoro mam uprawnienia – to będę z nich korzystał. Co więcej, powinienem z nich korzystać, bo w przeciwnym razie w istocie sprzeniewierzam się swojej wolności. Stąd już krok tylko do wolności w rozumieniu chrześcijańskim, bliskiej powołaniu: do wiary, do kapłaństwa, do macierzyństwa itd.

Wolność negatywna jest „wolnością od”. Od nakazów, od sztywnych ról społecznych, od kontroli ze strony państwa czy współobywateli.

Między obiema wolnościami nie ma zgody. Ideał obywatela uczestniczącego w wyborach, referendach, w pracach samorządu terytorialnego; obywatela z zacięciem społecznikowskim i inicjatywą – spotyka się z modelem przeciwnym – indywidualisty odcinającego się od wspólnoty, który jest skłonny zapłacić za usługi świadczone mu przez społeczeństwo i jego struktury, ale nie ma zamiaru samemu się angażować w takie działania. Do wielu tego typu konfliktów można zastosować reguły racjonalnego rozumowania, ale nie znaczy to wcale, że wypracowane w ten sposób rozwiązania zostaną powszechnie zaakceptowane.

Oto przykład z życia wzięty. Zmotoryzowani mieszkańcy kilku sąsiednich bloków zdecydowali się założyć parking. Przeprowadzili lokalne referen-

dum, załatwili wszystkie formalności, ogrodzili plac, oznakowali miejsca dla stałych użytkowników i dla gości – pozostała tylko kwestia, kto będzie parkingowym. Koncepcje są dwie: można zatrudnić kilku starszych panów, którzy dorobią sobie do emerytury, albo pilnować samemu, na zmiany, w cyklu jedna nieprzespana noc na miesiąc. Polaryzacja postaw jest z grubsza zgodna z wartością samochodów – właściciele nowych zachodnich aut wolą dać zarobić emerytom i się wysypiać, a fani używanych maluchów chcą pilnować sami. Sami – ale nie sami, bo solidarnie z panem od mitsubishi i panią od BMW combi. Racjonalność podpowiada, że podział pracy (jedni pracują w fabryce albo biurze projektów, inni na parkingu, a spotykają się co miesiąc przy kasie) jest lepszy od czynów społecznych. Zależy jednak dla kogo. Dla osoby, która prowadzi regularny tryb życia i mało zarabia, jedna nieprzespana noc w miesiącu stanowi mniejszy problem niż kilkadziesiąt złotych opłaty parkingowej. Dla głównego technologa zaplanowanie kolejnej nieprzespanej nocy (tym razem na parkingu) jest trudne do wyobrażenia i niemożliwe do aranżacji z miesięcznym wyprzedzeniem, zresztą dla niego sen jest wart więcej niż opłata parkingowa.

Gdzież tu jednak wolność, a do tego negatywna czy pozytywna? Wbrew pozorom bardzo blisko. Państwo jest spółką obywateli – spółką z nieograniczoną odpowiedzialnością. Powszechna gotowość do poświęcenia swojego czasu, wygody i majątku dla wspólnego dobra powoduje, że nie trzeba się aż tak bardzo poświęcać. Ta gotowość oznacza właśnie praktykowanie pozytywnej wolności. Brak takiej gotowości – a więc korzystanie z wolności negatywnej – skutkuje coraz większymi kosztami funkcjonowania państwa (spychanymi zazwyczaj na tych, którzy nie umieją się skutecznie wykpić), a w końcu może nawet doprowadzić do jego upadku. Z drugiej strony model „pospolitego ruszenia” przegrywa wszędzie z profesjonalnymi strukturami, w ramach których działają zimni i dobrze opłacani technokraci (ci sami, którzy nie chcą potem po nocy pilnować społecznych parkingów). Aktywność obywatelska sprowadza się w takim przypadku do stawiania krzyżyków na większej lub mniejszej kartce papieru w cztero- lub pięcioletnich cyklach. Stawianie takich krzyżyków w powszechnym odczuciu nie wymaga rzetelnej wiedzy na temat ekonomii, prawa, polityki zagranicznej, historii itd. Tajność głosowania do reszty rozmywa odpowiedzialność. A potem znowu wszystkiemu winni będą ci obrzydliwi, skorumpowani, wyalienowani, skompromitowani, do szpiku nieuczciwi i niedouczeni politycy oraz ich brak skłonności do współcierpienia z narodem.

Wśród nocnej ciszy głos się rozchodzi po kościach.

Stefan Kwiatkowski

O psie, płocie, paradygmacie teorii organizacji i przyszłości praktyki zarządzania (I)

Rzecz będzie o organizacji i zarządzaniu w aspekcie teoretycznym i praktycznym. O ich wzajemnych relacjach. O „symbolicznych uogólnieniach, modelach i okazach”, pełniących, zdaniem Thomasa Kuhna, rolę „paradygmatu”, rozumianego jako „dyscyplinarna matryca”, stosowana przez adeptów dojrzałej dyscypliny naukowej¹⁾. Tylko czy nauka organizacji i zarządzania jest już dojrzałą dyscypliną naukową? Co stanowi jej przedmiot? Jaki ma względ badawczy? Jakie stawia sobie cele? Jakie stosuje metody badań? Jakim operuje językiem i jakie wreszcie są jej podstawy ontologiczne? Nie ma na te wszystkie pytania odpowiedzi, która wskazywałaby na to, iż mamy do czynienia z ukształtowaną już dyscypliną naukową.

„Najistotniejszą potrzebą nauki zarządzania – stwierdził przeszło dwadzieścia lat temu Peter Drucker – jest respektowanie samej siebie jako prawdziwej i wyraźnie określonej dyscypliny”²⁾. Wypowiedź tę traktować jednak możemy jedynie jako apel, postulat. W żadnym razie – niestety – jako konstatację spełnienia owej potrzeby. Świadczyć o tym mogą chociażby stwierdzenia Druckera zawarte na dalszych stronach jego fundamentalnej pracy. Ale najciekawsze jest to, iż autorzy, publikujący swoje książki dziesięć czy dwadzieścia lat po Druckerze, powtarzają jego apele, konstatując zarazem, iż ciągle pozostają one bez dostatecznego efektu. Naukę zarządzania, pisze w połowie lat osiemdziesiątych Leszek Krzyżanowski, trudno jest wyprowadzić ze „(...) wstępnego stadium rozwoju, które można by w najlepszym razie określić jako **stadium przedaksjomatyczne, intuicyjne, lub inaczej – jako stadium przedparadygmatyczne**”³⁾. A piszący na początku lat dziewięćdziesiątych Marcin Bielski konstatuje, iż teoria organizacji i zarządzania jest nauką *in statu nascendi*⁴⁾. Wśród autorów polskich większość wydaje się podzielać sądy Bielskiego i Krzyżanowskiego. Wyróżnia się jednak swoim optymizmem dość już dawno publikowany artykuł Piotra Płoszajskiego, stwierdzający nie tylko istnienie paradygmatu nauk organizacyjnych, ale również rodzenie się nowego. „(...) Można mówić – pisze Piotr Płoszajski – o pewnej specyfice podejścia badawczego; specyfice, którą w tym właśnie szerokim sensie mamy prawo nazywać **paradygmatem nauk organizacyjnych**. (...) Charakterystyczną cechą organizacji jest wszechobecność planu jako for-

malnego zapisu pożądanego przebiegu procesów przetwórczych i ich rezultatów. Następstwa zdarzeń są więc tutaj w istotnej części wynikiem teleologicznych związków zachodzących w systemie celowościowym (...) Najważniejszym problemem każdego obiektu celowościowego w rodzaju organizacji jest zapewnienie stałego współprzyczyniania się jego elementów do powodzenia całości. Krytyczną zmienną ilustrującą efekty tego procesu jest «sprawność realizacji celów», zawierająca w sobie takie jej postaci, jak skuteczność, korzystność i ekonomiczność. (...) Wydaje się, że obie opisane tu właściwości procesu wyjaśniania w naukach organizacyjnych – teleologiczność i podejście sprawnościowe – stanowią trwałe i charakterystyczny element paradygmatu tych nauki wpływający na sposób, w jaki analizują one obiekt swoich badań. Nawet jeśli uważamy, że wedle innych kryteriów paradygmat ten jeszcze nie istnieje”⁵⁾.

Płoszajski nie tylko stwierdza istnienie paradygmatu, ale zarazem ukazuje przesłanki rodzenia się nowego. Jest więc dla niego nasza dyscyplina fragmentem nauki „normalnej”, przeżywającej już albo też wchodzącej dopiero w fazę „rewolucyjną”, która przynieść ma ukształtowanie paradygmatu nowego. Tu jednak wypada natychmiast spytać, co oznacza celowo użyte w zdaniu poprzednim określenie „naszej dyscypliny”. Oprę się tu kuszącej możliwości analizy socjologicznej. Ale już na gruncie czysto formalnym trzeba przypomnieć, iż dla Kuhna pojęcie paradygmatu rozumianego jako metodologiczny wzorzec rozwiązywania problemów jest nierozzerwalnie związane z pojęciem przyjmującej go jako *consensus omnium* społeczności naukowców. „Paradygmat określa to, co wspólne jest wszystkim członkom danej wspólnoty naukowej i tylko im. I odwrotnie, posiadanie wspólnego paradygmatu czyni z grupy skądinąd rozproszonych osób taką właśnie wspólnotę. Obydwa te twierdzenia dadzą się bronić jako uogólnienia empiryczne. (...) Jeśli termin «paradygmat» ma zostać zadowalająco wyjaśniony, trzeba uprzednio uznać niezależne istnienie wspólnot naukowych”⁶⁾.

Skoro oddalam więc (na razie) pokusę analizy socjologicznej, określenia „wspólnoty naukowej” i „naszej dyscypliny” wypadnie analizować w kontekście nie kończących się (co wcale nie oznacza, iż mało istotnych) sporów dotyczących nie tyle może

nazwy, co przedmiotu dyscypliny. W powyższych kilkunastu zaledwie zdaniach udało mi się przemyśleć trzy jej określenia: „nauka zarządzania”, „nauki organizacyjne”, „teoria organizacji i zarządzania”. I znowu oprę się kolejnej pokusie przytoczenia przynajmniej wybranych uzasadnień różnorodnego określania nazwy naszej dyscypliny, zabawnie określonej niegdyś przez Tadeusza Pszczołowskiego jako N.N.⁷⁾ Nie oznacza to, iż kwestię nazwy dyscypliny traktują jako mało istotną. Podzielał bowiem pogląd Druckera o konieczności traktowania przedmiotu nauki zarządzania w sposób poważny⁸⁾. Takie poważne jej traktowanie nie może jednak polegać na decydowaniu o nazwie w sposób arbitralny lub drogą głosowań. Nawet gdyby próby takie wynikały z powszechnego przekonania (zdecydowanie podzielanego przez autora tych słów) o jałowości sporów o terminologicznym jedynie charakterze. I właśnie na tych przesłankach oparłem niegdyś swój skuteczny na szczęście sprzeciw wobec prób dekretowania nazwy „naszej” dyscypliny w drodze głosowania na posiedzeniu Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, o którym pisze Tadeusz Pszczołowski w cytowanym wyżej opracowaniu. Sprzeciwiłem się głosowaniu, nie mając jeszcze dostatecznie wyrobionego zdania, jakie są wzajemne relacje organizacji i zarządzania i czym powinna zajmować się nasza nauka. Nie byłem jeszcze przekonany o przedmiocie naszych badań. Moje zastrzeżenia dotyczyły jedynie metod rozstrzygania sporów. To także swoisty paradygmat. Na szczęście, w tym wypadku raczej archaiczny. Dzisiaj, po dziesięciu latach od owego posiedzenia, jestem już całkowicie przekonany co do tego, iż dyscyplina „nasza” (przynajmniej moja i mojej wspólnoty naukowej, podzielającej mój paradygmat, rozumiany jako wzorzec stawiania i rozwiązywania problemów) to zarządzanie. I że organizacja, rozumiana zarówno w sensie rzeczowym, jak i czynnościowym, jest jedynie specyficznym narzędziem zarządzania. To wyjściowa teza moich rozważań, które spróbuję prowadzić dalej w nieco innej niż przyjęta powyżej konwencja. Skoro nie o semantyczne kwestie mi bowiem chodzi, można wzorem Burrella, Morgana czy Czarniawskiej, a na gruncie polskim Pszczołowskiego, Zawisłaka, Kostery i Koźmińskiego próbować mówić o najbardziej podstawowych kwestiach metodologicznych „naszej” nauki w sposób przystępny, używając przy tym wszędzie tam, gdzie to tylko możliwe języka potocznego. Podejmując taką właśnie próbę, zdaję sobie sprawę z ogromnego ryzyka, na które narażam się ze względu na nieunikniony brak precyzji.

Wyprzedzając krytykę, użyję dwóch argumentów. Pierwszy sprowadza się do odwiecznej kwestii relacji języka nauki i języka potocznego, języka mandarynów i języka mas. Nie jest to problem wyłącznie filozoficzny i metodologiczny. Przynajmniej na gruncie nauk zarządzania, które służyć mają nie tyle zdobywaniu stopni i honorów naukowych, co pomnażaniu wartości tworzonych w procesie produkcji dóbr i usług, kwestia języka nabiera najbar-

dziej praktycznego charakteru. I znowu borykam się tu z pokusą odwołania się do Poppera i Wittgensteina, i prześledzenia wraz z Kuhnem skomplikowanego procesu, w trakcie którego dziecko uczy się, że łabędź nie jest gęsią, a ta ostatnia kaczką; że nie każda rzeka jest Wisłą i nie każdy anglista Anglikiem. I kontynuując – anglik nie jest oczywiście Anglikiem, a angielfka – Angielką. A ta cała zabawa w pływające ptaki, rzeki i nie wyluwające za kołnierz społeczeństwo wyspiarskie Albionu jest mi tu potrzebna tylko po to, by elegancko rozstać się z jeszcze jedną opcją analizy za pomocą pięknej metafory, użytej przez Stefana Amsterdamskiego w posłowie do cytowanej już książki Kuhna: „*Trudno wątpić, że język nauki zanurzony jest w języku potocznym, czyli że ten jest warunkiem istnienia języków sztucznych, które na jego gruncie są konstruowane, albo – co na jedno wychodzi – że sztuczne języki o wyraźnie sprecyzowanych regułach znaczeniowych są wyspami pływającymi w morzu języka potocznego*”⁹⁾. „Pływające wyspy” to prawie Conrad, nieangielski mistrz angielskiego słowa. Skoro pływają, mogą dryfować, mogą też zniknąć, zalane morzem, jak Atlantyda. Próba opisania najbardziej podstawowych kwestii ontologicznych i epistemologicznych w kategoriach powszechnego języka morza wydaje się więc nie być pozbawiona sensu.

A drugi argument jest już dużo łatwiejszy do przekazania. Do tego, o czym piszę dalej, dochodziłem drogą wielu kontaktów ze słuchaczami moich wykładów. Byli i są wśród nich uczestnicy studiów doktoranckich czy programów MBA, ale również studenci pierwszych lat, z którymi analizowałem znaczenie najbardziej podstawowych pojęć i terminów z dziedziny zarządzania. Wszyscy w jednakowym stopniu pomogli mi zrozumieć coś, co wydaje mi się przełomowe dla poznania istoty przedmiotu zarządzania. Procesy, jak uczył Roman Ingarden, „rozpościerają się w czasie”¹⁰⁾. Dotyczy to oczywiście także procesów poznania. Często odnosiłem wrażenie, iż słuchacze oczekują ode mnie języka prostego, a zarazem precyzyjnego, że nie zadowolają ich moje ucieczki w świat modeli i sztucznych konstruktywów teoretycznych, gdzie wszystko było jasne, chociaż nierzadko pozbawione praktycznego sensu. A więc może wreszcie teraz uda mi się próba porzucenia takiego stylu narracji jak zaprezentowany powyżej i zastąpienia go wszędzie tam, gdzie to tylko możliwe, językiem potocznym, a jeśli kto woli – językiem morza. A więc siadajmy w swoich studenckich ławkach i posłuchajmy wykładu. Skoro tak bardzo spodobała się nam metafora morza, pomówmy o czterech falach zarządzania.

Na początku był płot i pies...

W rozumieniu przenośnym i rzeczowym. Płot odgradzał organizację od otoczenia. Pies pilnował, by ewentualne naruszenia substancji płotu skutkujące zjawiskami fizycznymi, nazywanymi w języku potocznym „dziurą”, nie spowodowały zatarcia symbolicznej i rzeczywistej gra-

nicy pomiędzy tym, co „wewnątrz” i tym, co na zewnątrz. Wielka i ciężka żelazna brama otwierała się tylko w ściśle określonym celu i dla ściśle określonych ludzi. Stojący przy niej wartownik również symbolizował wszechobecną kontrolę nad kontaktami ze światem zewnętrznym. Z czasem doszedł listonosz i telefon. Ale i to niewiele zmieniło w tym modelu organizacji. Dawał się on stosunkowo łatwo opisać i stosunkowo łatwo urządzić. Ów płot i owa brama stały się nośnymi symbolami politycznych rozpraw i społecznych rewolucji. Wolność robotnika miała się zaczynać dopiero po zewnętrznej stronie bramy. Wnętrze zarezerwowane było tylko dla pracy. Z czasem okazało się jednak, że polityczna siła robotników bierze się z faktu ich zespolenia pod jednym dachem, za jednym płotem. Płot zaczęto więc pokonywać i w drugą stronę. To wiązało się jednak nie z zarządzaniem, a z polityczną walką. I przyszło wtedy, gdy płot stał się już zarówno społecznym, jak i technicznym anachronizmem.

Na początku rzadko naruszano substancję płotu. Wartownik i pies skutecznie chronili organizację przed wpływami otoczenia. A ochrona taka była potrzebna dla takiego zorganizowania działań, które służyłoby jak najlepszemu wykorzystaniu kluczowych zasobów. W wojsku była to broń, w fabryce surowce, maszyny i materiały. „W wojsku nie trzeba myśleć” – powtarzali rekrutom podoficerowie wszystkich armii świata. „Fabryka to nie uniwersytet” – dowiadawali się nowo zatrudniani robotnicy od swoich mistrzów. Niekiedy pokazywano im też kolejkę bezrobotnych oczekujących na pracę poza płotem fabrycznym. Liczyło się jak najlepsze wykorzystanie środków rzeczowych. Do tego służyło odpowiednie zarządzanie, odpowiednia organizacja pracy na stanowiskach roboczych, w produkcyjnych gniazdach, zespołach, komórkach, wydziałach, zakładach. I gdy dzisiaj przekonuję studentów, że polskie, rosyjskie czy litewskie opóźnienie cywilizacyjne nie było na początku stulecia aż tak wielkie, jak w jego połowie, że Adamiecki, Drzewiecki, Hauswald, Gastiew, Kierżencew czy Graiczunas robili i głosili w zasadzie to samo, co ich zachodni koledzy: Taylor, Le Chatelier, Emerson, Gantt czy Gilbrethowie, to powinienem w zasadzie natychmiast dodać, że było to prawie oczywiste i że wiązało się z towarzyszącym każdej produkcji masowej dążeniem do jej racjonalizacji drogą jak najlepszego wykorzystania zainwestowanych w nią środków rzeczowych¹¹). Skoro więc zarówno na Zachodzie, jak i na Wschodzie produkowano na skalę masową stal, broń, tekstylia i wyroby chemiczne, skoro i tu i tam produkcję taką organizowali inżynierowie, skoro jednakowy był nacisk właścicieli środków produkcji na wydajność pracy, wszędzie pojawić się musiały szerzej lub wężiej propagowane próby racjonalizacji pracy. Powstawały więc początkowo zdroworozsądkowe metody, a z czasem bardziej wyrafinowane techniki badania i organizowania

pracy ludzkiej. Początkowo nazywano je zasadami, z czasem zaczęto mówić o nauce, a nawet filozofii zarządzania. Tę „naukę” czy „filozofię” tworzyli zazwyczaj inżynierowie–praktycy. Trudno się im więc dzisiaj dziwić, że nader rzadko troszczyli się o logiczną czy metodologiczną poprawność swoich rzekomo „naukowych” twierdzeń. Aż stała się rzecz dziwna, bo najpierw genialny inżynier francuski o nazwisku Fayol stwierdził tożsamość strukturalnych i zarządczych problemów organizacji produkcyjnych i nieprodukcyjnych, a później odkryto (już po śmierci twórcy) przystającą do fayolowskich zasad opisową teorię biurokracji Maxa Webera. To pozwalało już nie tylko deklarować naukowy charakter poszukiwań, ale również uzasadniać go spójnością i metodologiczną poprawnością budowanych twierdzeń. Wiele tu było jeszcze bałaganu i niekonsekwencji, ale do fabrycznej bramy miały przecież dość szybko zapukać dopiero rodzące się cybernetyka i teoria systemów, by służyć za podstawę systematyzacji i hierarchizacji twierdzeń. Brama ta, wraz z podstarzałym już wartownikiem, zdołała tymczasem rozpadający się płot, przy którym leniwie wylegiwał się zdychający pies.

Praktycznie w tym samym czasie, gdy organizacje zaczęły otwierać się na swoje otoczenie, gdy dostrzeżono rolę, jaką pełnią dla nich (w nich?) klienci i przenikające z zewnątrz elementy kulturowe, poważnie modyfikujące zachowania pracowników, coraz mniej chętnie godzących się na rolę „obdarzonego mową dodatku do maszyny”, wiecznie młody i pełen wigoru, pilnujący fabrycznego płotu pies, na trwale wydawał się zapanować w rodzącej się dopiero dyscyplinie naukowej, której rozmaite nazwy wymienialiśmy już wyżej. Jej angielską nazwę zarządzania przetłumaczono we Francji na organizację. Francuz Fayol pisał o administrowaniu (czyli kierowaniu), którego funkcją było organizowanie. Niemcy używali terminu racjonalizacja. Jednak ten pozorny bałagan językowy nie stanowił najistotniejszego problemu praktycznego czy teoretycznego. Praktycy zajmowali się nadal metodami racjonalizowania pracy. Teoretycy natomiast odkryli, że za fabrycznym płotem kryje się upstrzona w weberowskie założenia racjonalności kolorowa MATRIOSZKA, doskonale poznawalna, rozbieralna i przewidywalna w każdym swoim fragmencie. Można ją studiować zarówno w kontekście strukturalnym, jak i funkcjonalnym; w aspekcie sposobu zorganizowania i zarządzania. I tak długo, jak długo w mocy pozostają daleko odbiegające od rzeczywistości zasady weberowskiej biurokracji, obiekt nasz wynagradza tym samym uśmiechem dowolnie motywowane i ukierunkowane próby badania go w różnych aspektach. Racjonalizacja to jednak nie to samo co racjonalność. I to o tę rozbieżność powinni zapewne toczyć swoje spory reprezentanci naszej dyscypliny. Nie natomiast o jej nazwę. Bo z metafory matrioszki jasno wynikać powinna istota tego modelu zarządzania organizacją, wyraża-

jąca się trwaniem i niezmiennością. Ta sama przeciwieństwo istota, która stanowi podstawę jej bytu jako organizacji!

Tak oto od metafory psa i płotu doszliśmy do matryoszki. Ale to ciągle ta sama metafora, oglądana z dwóch różnych perspektyw. Raz zastanawiamy się nad wyodrębnieniem systemu z jego otoczenia. Innym razem analizujemy zachowanie całkowicie niemal odciętego od otoczenia systemu.

Psa i płot zapamiętałem z dyskusji, jakie toczyliśmy w latach sześćdziesiątych z nieżyjącym już profesorem Pawłem Sulmickim na temat przydatności teorii organizacji i zarządzania. Sulmicki, jak i wielu innych ekonomistów, uważał, że problematykę zarządzania da się sprowadzić do kwestii wysokości płotu i agresywności psa. Jest to kwestia banalna, nie wymagająca odrębnej dyscypliny. Wraz z wieloma starszymi i młodszymi kolegami zwalczaliśmy ironiczne i deprymujące naszą rodzącą się dopiero dyscyplinę uwagi. Dzisiaj jednak widzę, że Sulmicki dostarczył mi wiele inspiracji! Przecież tak właśnie rozumieć można było rzeczywistość polskich przedsiębiorstw państwowych w latach sześćdziesiątych. A co zmieniło się później?

Strajk w montowni samochodów

Ten przypadek, czy też raczej krytyczny incydent, skomponowałem niegdyś sam, inspirować się wyżej analizowaną metaforą oraz czerpiąc z opisów wydarzeń, zamieszczanych w polskiej prasie. Jakież było moje zdziwienie, gdy bliźniaczo podobny przypadek znalazłem w amerykańskim podręczniku¹²⁾! Jeszcze bardziej zaskoczył mnie fakt, iż podręcznik ten wydano w roku 1989. Wynikałoby z tego, iż opisywane wyżej dylematy postrzegane i ciągle roztrząsane są również w Ameryce. Przypatrzmy się jednak skróconemu opisowi zdarzenia.

Poniedziałek, godzina 14.00. Kończy się pierwsza zmiana na linii montażu samochodów. Pracownicy tej zmiany nie opuszczają jednak hali fabrycznej. Do hali wchodzi pracownicy kolejnej zmiany. Jest bardzo głośno, krzyk. Linia stoi. Wszyscy, ci ze zmiany porannej i popołudniowej, gromadzą się wokół znajdującej się pośrodku hali żelaznej klatki. To otoczona wysokim płotem stacja przekazywająca prąd z transformatorami, przelącznikami i innym wyposażeniem wysokiego napięcia. Do klatki wchodzi się przez pancerną furtkę. Teraz siedzą w niej dwaj młodzi robotnicy, którzy dostali się do środka przez płot. To oni odcięli dopływ prądu do linii montażowej. Zrobili to dokładnie o 12.00, lecz nikt z kierownictwa nie odważył się jak dotąd przyjść na halę.

Atmosfera jest „gorąca”. Robotnicy wykrzykują słowa otuchy pod adresem dwóch śmiazków. Przekrzykują się i przelicytowują w swoich żądaniach wobec kierownictwa.

Chcą zmiany kilku mistrzów, poprawy warun-

ków pracy, wyższych zarobków. Strajk jest dziki. Jednak przedstawiciele obydwu działających w zakładzie związków zawodowych solidaryzują się ze strajkującymi, zwracając uwagę, że wszystkie postulaty były już wielokrotnie i bezskutecznie wysuwane wobec kierownictwa. Każda godzina strajku kosztuje firmę 30 nie zmontowanych samochodów.

Pytanie – co zrobić ma kierownik zakładu, by przerwać strajk?

Nie dyskutowałem tego incydentu z ludźmi rekrutującymi się z przemysłu motoryzacyjnego. Pewnie natychmiast przywołaliby przykład Toyoty i innych firm japońskich, w których każdy zatrudniony przy linii montażowej robotnik ma nie tylko możliwość, ale i obowiązek natychmiast zatrzymać taśmę, gdy tylko sam dostrzeże jakiegokolwiek błąd lub usterkę. Nie ma tu nawet mowy o jakichkolwiek konsultacjach! Kolorowy kord awaryjny, ciągnący się wzdłuż linii montażowej jest nie tylko symbolem zaufania, jakie kierownictwo ma wobec robotników, ale zarazem gwarancją efektywności systemu zarządzania przez jakość i dla jakości. Systemu powodującego, że w hamowni, gdzie poddaje się próbom nowo wyprodukowane samochody, pozostaje celem usunięcia usterek kilkakrotnie mniej pojazdów japońskich niż amerykańskich lub europejskich. W zakładach Toyoty uwzględnia się to już w procesie planowania przestrzennego zakładu. Hamownia jest tu bez porównania mniejsza niż w montowniach amerykańskich. Zabawne byłoby zapewne pokazanie tego incydentu studentom lub kierownikom japońskim. Wątpliwe, by go mogli zrozumieć. A moi polscy studenci łamią sobie nad nim głowę, nie kwestionując samego pytania.

Bo rzeczywiście, chociaż brzmi to absurdalnie, w ramach przyjętego systemu rozwiązanie jest tylko jedno – siłowe. A to jest przecież rozwiązanie z epoki kamienia łupanego. Dlaczego więc dopuszczamy samą myśl o tego rodzaju możliwości?!

Psychoanalitik pyta pacjenta, z czym kojarzy ołówek, zegarek, pociąg, marchewkę, kieliszek i walizkę. Pacjentowi wszystko kojarzy się z seksem. „Pan jest psychicznie chory” – stwierdza psychoanalitik. „Ja?” – odpowiada pacjent. „A kto mi to wszystko podpowiada?” Oto zabawny przykład pułapki myślowej, w którą wpadają nie tylko chorzy psychicznie. Tego rodzaju pułapkę przyjmuje Morgan jako podstawę metafory organizacji, nazwanej „psychicznym więzieniem”. Ta metafora pozwala „(...) analizować drogi prowadzące do tego, iż organizacje i ich członkowie wpadają w pułapkę takiego postrzegania rzeczywistości, które, w najlepszym wypadku, daje niepełny obraz świata”¹³⁾. Twórca idei myślenia lateralnego, Edward de Bono, zilustrował tego właśnie rodzaju intelektualną pułapkę w niemalże łopatologiczny sposób, spopularyzowany następnie w Ameryce przez Russella Ackoffa. Dane jest dziewięć punktów, które należy połączyć

ze sobą czterema prostymi liniami, nie odrywając ołówka od papieru¹⁴⁾:



Pierwsze wydanie książki De Bono ukazało się już w roku 1970. A przedstawiając to zadanie polskim studentom, przekonuję się w roku 1995, że wielu z nich pozostaje jeszcze ciągle w psychicznym więzieniu zamkniętego systemu, które przez swoje wymaginowane założenia uniemożliwia znalezienie rozwiązania dość prostego problemu. Nie ma już płotu, nie ma psa. Rozwiązania wewnętrznych problemów (jeśli takie wewnętrzne tylko problemy w ogóle istnieją) danego systemu mogą leżeć poza nim samym. Zacierają się więc granice pomiędzy tym co wewnętrzne, a tym co zewnętrzne. Jeśli umieszczoną pośrodku hali montażowej klatkę traktować tylko jako symbol, należy ją usunąć poza pole widzenia robotników. Jeśli tych robotników chcemy natomiast (czy też raczej musimy) traktować jako partnerów, jeśli nastawiamy się na ich udział w doskonaleniu produkcji i jej jakości, na zawsze odrzucić musimy wszelkie modele matrioszki. Na nic nie zda się przemaslowywanie oblicza poszczególnych laleczek (części składowych organizacji). Matrioszki identyczne (izomorficzne), jak w oryginalnej wersji, czy tylko w swojej alegorycznej wymowie, jak w wersji upolitycznionej, przedstawiające formalnie różne, lecz w rzeczywistości te same oblicza dyktatorów rosyjskich, wszystkie te lalki zawsze kojarzyć mi się będą z należąca już do przeszłości biurokracją.

„Żyjemy – pisał z górą pół wieku temu Antoine de Saint-Exupéry – w ślepych brzuchu administracji. Administracja jest maszyną. Im bardziej administracja jest udoskonalona, tym bardziej eliminuje samowolną ingerencję człowieka. (...) Lecz podobnie jak maszyna jest skonstruowana dla kierowania szeregiem następujących po sobie z góry przewidzianych czynności, tak też i administracja niczego nie tworzy. Ona zarządza jedynie. (...) Administracja nie została utworzona dla rozwiązywania problemów nowych. Jeżeli do maszyny wytlaczającej blachę zaczniemy wkładać drzewo, nie otrzymamy bynajmniej w wyniku tego – mebli. Żeby maszyna przestawiła się na inny rodzaj produkcji, trzeba, by człowiek wkroczył tu ze swą interwencją. W administracji jednak, stworzonej właśnie dla ochrony przed skutkami samowolnej ingerencji człowieka, system ząbających się kółek nie dopuszcza do tego. Nie dopuszcza Zegarmistrza”¹⁵⁾.

Te piękne słowa ilustrują jednak tylko to, co już było i nie powróci. Epoka „zamkniętych węzów boa” musi ustąpić epoce „węzów otwartych”. Tożsamość organizacji i zarządzania ginie. Wewnątrz matrioszki, zabezpieczony płotem i ubezpieczony przez psa kierownik mógł traktować pracowników jako dodatek do zasobów materialnych. Liczyły się przecież tylko te ostatnie. W wypadku kryzysu pozostawało

użycie siły lub reorganizacja. Ona także, jako jednorazowa i radykalna zmiana sposobu działania, nie naruszająca jednak jego logiki, pozostawała w zgodzie z modelem matrioszki¹⁶⁾. Wraz ze zburzeniem płotu znika jednak „wewnętrzność” systemu. Pojawiają się rozmaici aktorzy, wywierający z zewnątrz wpływ na to, co dzieje się w środku. Wśród tych aktorów najistotniejszą rolę odgrywają nabywcy – klienci. Kontakty z nimi, a również z dostawcami, kredytodawcami czy reprezentantami najprzeróżniejszych grup nacisku mają fizycznie miejsce przede wszystkim poza uprzednio ogrodzoną płotem siedzibą organizacji. Te kontakty odbywają się poprzez coraz liczniejsze grono pracowników organizacji. Dawna brama pozostaje więc już historycznym zabytkiem, a dyrektorski telefon jest tylko jednym z wielu używanych przez pracowników. Do nich też bezpośrednio adresowana jest korespondencja listowa i komputerowa. Podatność organizacji na formalizację staje się bez porównania mniejsza niż uprzednio. Kluczowym zasobem staje się więc człowiek. Jego kwalifikacje formalne i lojalność wobec organizacji. Zmienia się całkowicie styl zarządzania, który opierać się musi na daleko idącym zaufaniu do pracowników. Wiele kwestii działających niegdyś kierowników i wykonawców zostało już rozwiązanych przy pomocy techniki. Umożliwia ona szybkie komunikowanie się oraz podejmowanie decyzji. Procedura określająca, co kto robi, zastąpiona zostaje zastrzeżeniami definiującymi zakres swobody pracownika. Mówiąc skrótowo, wolno mu nie to, co mu wolno, ale wszystko z wyjątkiem tego, czego mu nie wolno. W takiej sytuacji możliwe jest modyfikowanie kształtu struktury organizacyjnej i przyjętych sposobów działania przez samych pracowników. Wraz z psem i płotem ginie matrioszka. Jej miejsce zajmuje LEGOLAND.

Stefan Kwiatkowski

PRZYPISY

- 1) Thomas S. KUHN, *Dwa bieguny*, PIW, Warszawa 1985, ss. 406-439.
- 2) Peter F. DRUCKER, *Management*, New York 1973, s. 511.
- 3) Leszek KRZYŻANOWSKI, *Podstawy Teorii Zarządzania*, PWN, Warszawa 1985, s. 81.
- 4) Marcin BIELSKI, *Organizacje, istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992, s. 6.
- 5) Piotr PŁOSZAJSKI, *Paradygmat nauk organizacyjnych: w kierunku nowej metafory*, „Organizacja i Kierowanie” 1987, nr 1-4, ss. 14-16.
- 6) T. KUHN, op. cit. ss. 407-408.
- 7) Tadeusz PSZCZOŁOWSKI, *Polskie management sciences w poszukiwaniu nazwy*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 1986, 4, ss. 657-662.
- 8) P. DRUCKER, op. cit., s. 512.
- 9) op. cit., s. 504.
- 10) R. INGARDEN, *Spór o istnienie świata*, PWN, Warszawa 1960, tom I.
- 11) W Polsce pisał o tym wielokrotnie Jerzy KURNAL. Zob. zwłaszcza: *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1969 oraz przedmowa do książki *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, PWE, Warszawa 1972.
- 12) J.M. CHAMPION, J.H. JAMES, *Critical Incidents in Management*, 1989, Irwin, Homewood, Ill., ss. 41-45.
- 13) Gareth MORGAN, *Images of Organization*, Sage, 1986, s. 200.
- 14) Edward de BONO, *Lateral Thinking*, Penguin Books, 1980, ss. 85-86.
- 15) Antoine de SAINT-EXUPÉRY, *Początek na południe. Pilot wojenny. List do zakladnika*, PIW, 1968, ss. 186-187.
- 16) Por. Stefan KWIATKOWSKI: *Organizacyjna rola kierownika biurokraty w funkcjonowaniu podległej mu instytucji*, [w:] Jerzy KURNAL (red.): *O sprawności i niesprawności organizacji*, PWE, Warszawa 1972.

Jacenta Łucewicz

Holenderska edukacja menedżera

Aby sprostać wymaganiom konkurencji, współczesne organizacje zmuszone są stosować „*high technology*”, co powoduje wzrost kosztów utrzymania wysoko kwalifikowanej pracy, a to z kolei pociąga za sobą wzrost popytu na specjalistów od zarządzania. Zgodnie bowiem z tezą J. Stonera, do przeszłości należą już czasy „siły roboczej” – nastaly czasy „zasobów ludzkich”. Stawia to nowe wyzwania przed organizacjami, które zajmują się kształceniem menedżerów. Muszą one sprostać wymaganiom otoczenia i wykazać się elastycznością w dostosowaniu do jego potrzeb.

W różnych krajach próby dostosowania procesu edukacji menedżera do potrzeb rynku przebiegają różnie. Jest to uzależnione od typu instytucji szkolącej oraz otoczenia, w którym funkcjonuje, a tym samym od stopnia rozwoju cywilizacyjnego i kulturowego danego społeczeństwa. Ujednocianie się poziomu rozwoju cywilizacyjnego, z jakim mamy do czynienia pod koniec XX wieku, spowodowało, że w dziedzinie edukacji spotykamy się z przykładami interdyscyplinarnego i międzynarodowego podejścia do procesu kształcenia przyszłych menedżerów. Takim przykładem jest Rotterdamska Szkoła Zarządzania (*Rotterdam School of Management*), mieszcząca się na Wydziale Zarządzania (*Faculteit Bedrijfskunde*) Uniwersytetu im. Erasmusa w Rotterdamie w Holandii.

Historia

Rotterdam School of Management jest najstarszą szkołą naukowego zarządzania w Holandii, funkcjonuje od 25 lat. Szkoła rozpoczęła swoją działalność jako dwuletnie studium podyplomowe, kształcące słuchaczy z różnych dziedzin w zakresie zarządzania administracją (*Institute of Business Administration*), którzy znajdowali zatrudnienie w administracji rządowej, handlu i przemyśle. Powiązanie procesu kształcenia z praktyką i przekazywanie słuchaczom wiedzy pragmatycznej spowodowało, iż studia te zaczęły cieszyć się dużą popularnością zarówno w samej Holandii, jak i poza jej granicami.

W 1984 roku Instytut został przeniesiony do Rotterdamu na Uniwersytet i nadano mu status jednego z wydziałów kształcącego menedżerów na poziomie magisterskim, przekształcając studia po-

dypłomowe w czteroletnie studia akademickie. Nowe usytuowanie wpłynęło na wzrost znaczenia i popularności zarówno samych studiów, jak i Uniwersytetu im. Erasmusa w Rotterdamie.

Kreatywna rola środowiska

Usytuowanie Rotterdamu w centrum światowego *businessu* stymuluje zapotrzebowanie na specjalistów-profesjonalistów od zarządzania. Środowisko miało i w dalszym ciągu ma bardzo korzystny wpływ na edukację menedżera, ponieważ kreuje sylwetkę przyszłego specjalisty od zarządzania, stawiając przed nim coraz to nowe wymagania. Dlatego też proces edukacji menedżera został podporządkowany wymogom praktyki, a także problemom o charakterze międzynarodowym. Korzystne położenie miasta w centrum międzynarodowego handlu i przemysłu czyni go bardzo aktywnym. Ma to znaczenie dla samego Uniwersytetu, który zawsze był silnie zorientowany na współpracę międzynarodową.

Skupienie się w procesie kształcenia menedżera na dynamice środowiska oraz zmianach w tym środowisku zachodzących przyczynia się do tego, że edukacja ma charakter interdyscyplinarny, wielowątkowy, a także charakteryzuje się wpływami kulturowymi.

Misją Rotterdamskiej Szkoły Zarządzania jest takie przygotowanie studentów do pracy w zmieniających się warunkach (innowacyjność otoczenia wyznacza kierunek i formy kształcenia menedżerów), aby postrzegali oni swoją przyszłą karierę w zarządzaniu w kategoriach długoterminowego rozwoju.

Szkoła uczy przyszłych menedżerów szukania odpowiedzi na pytania: jak kierować ludźmi, jak formułować cele, aby je osiągnąć, jak kontrolować proces zarządzania kadrami, aby był on skuteczny, oraz jak inspirować ludzi do bardziej kreatywnych działań. Wymaga to otwartości, naukowej dociekliwości w poszukiwaniu nowych rozwiązań, a także akademickiej postawy i krytycznego spojrzenia na otaczającą rzeczywistość. Są to cechy, które studentom może zaoferować tylko Uniwersytet.

Powiązanie problemów teoretycznych z praktyką pozwala pracownikom naukowym zweryfikować stawiane przez nich hipotezy, jak również umożliwia wgląd w ciągle zmieniającą się rzeczywistość.

Programy kształcenia

Wydział Zarządzania (*Rotterdam School of Management*) oferuje swoim słuchaczom cztery główne programy kształcenia:

■ Studia stacjonarne w pełnym wymiarze (okres studiowania wynosi minimum 4 lata – maksimum 5 lat), których ukończenie pozwala uzyskać tytuł *Master of Science in Business Administration*. Tytuł ten jest porównywalny z tytułami uzyskiwanymi w angielskich i amerykańskich uniwersytetach, które nadają tytuł *Master of Science in Business Administration* (M. Sc.), odpowiednik naszego tytułu magistra organizacji i zarządzania;

■ Czteroletnie studia doktoranckie dla studentów, którzy uzyskali magisterium z jakiegokolwiek dziedziny (*Master of Science* bądź *Master of Arts*);

■ Program MBA w pełnym wymiarze godzinowym. Jest to międzynarodowy program zarządzania, pozwalający uzyskać tytuł *Master of Business Administration*. Językiem obowiązkowym na tych studiach jest angielski, z uwagi na udział słuchaczy z całego świata (przeciętnie 30% słuchaczy to studenci z Holandii, a 70% z innych krajów);

■ Programy określane mianem *part-time* MBA i MBI, studia trwają dwa lata. Są to studia o charakterze ekskluzywnym dla słuchaczy z tytułem magistra, z różnych dziedzin; wymagany jest pięcioletni staż pracy w firmie.

Profil kształcenia w zakresie *business administrator*

Praktyczna orientacja. System edukacji w *Rotterdam School of Management* nastawiony jest na przekazywanie całościowej wiedzy o zachowaniu się ludzi w organizacji po to, aby studentom umożliwić wgląd w funkcjonowanie organizacji, jako systemu społecznego. Przyjęta strategia kształcenia charakteryzuje się poszukiwaniem równowagi między teorią a praktyką, przekazywane informacje czerpane są z praktyki dnia codziennego. Jej realizacji sprzyjają stosowane techniki kształcenia: „*learning by doing*”, „*action learning*”, „*case study*”. Są to metody, które skupiają uwagę słuchaczy na praktycznych problemach i stanowią punkt wyjścia do integracji nauki z praktyką. Naczelnym celem, jaki stawiają sobie organizatorzy studiów, jest przygotowanie przyszłych absolwentów w taki sposób, aby byli oni zdolni pełnić rolę menedżerów bądź konsultantów organizacji.

Aspekt kulturowy i międzynarodowy. Stosowanie różnych technik nauczania i czerpanie przykładów z różnych firm działających w różnych krajach wymaga uwzględnienia tych dwóch aspektów. Dodatkowym czynnikiem, coraz silniej oddziałującym na problematykę zarządzania, jest przetwarzanie informacji. Zastosowanie technologii informatycznych w takich dziedzinach, jak zmiany organizacyjne, marketing, prawo sprzyja pewnej standardy-

zacji rozwiązań, a jednocześnie wymusza uwzględnianie aspektów kulturowych, w których funkcjonuje współczesny *business*.

Międzynarodowy charakter studiów, a jednocześnie interdyscyplinarne nastawienie gwarantują zapraszani goście, którzy reprezentują inne ośrodki naukowo-badawcze oraz różnego typu firmy działające w Holandii, jak i poza jej granicami – przybliżają oni studentom problemy funkcjonowania swoich firm. Z opinii głoszonych przez pracowników wydziału wynika, iż starają się oni uświadomić studentom fakt, że zarządzanie w przyszłej Europie będzie definiowane w kategoriach międzynarodowych. Dlatego też edukacja menedżera musi być nastawiona na wyuczenie ról, których pełnienie będzie możliwe w różnych krajach oraz w organizacjach o charakterze międzynarodowym.

Student zostaje wyposażony w umiejętności rozwiązywania problemów i zdolności rozpatrywania zagadnień w sposób wielostronny i z różnych punktów widzenia. Dlatego też w programie edukacyjnym przypisuje się duże znaczenie i kładzie się szczególny nacisk na naukowe podstawy programów, po to aby rozwijać u studentów zdolności i umiejętności krytycznego spojrzenia.

Integracja. Rozwiązywanie praktycznych problemów wymaga integrowania wiedzy pochodzącej z różnych dziedzin i z różnych punktów widzenia. Celem programu jest pokazanie konieczności widzenia problemów organizacji i zarządzania jako wzajemnie powiązanych ze sobą w sposób całościowy (holistyczny). Całościowe widzenie daje możliwość wglądu w problemy zarządzania i poszukiwania lepszych rozwiązań.

Takie podejście uczy studentów systematyczności i konieczności podejmowania szczegółowych badań.

Aspekt środowiskowy. Problemy otoczenia organizacji oraz specyfika jej funkcjonowania uwzględniane są w kategoriach długoterminowych. Zdolność stawiania czoła zmianom spowodowanym przez nowe osiągnięcia naukowe i techniczne staje się kluczem do sukcesu organizacji. Uczestniczenie w projektach badawczych, realizowanych przez pracowników naukowych, praktyki, a często także praca w różnych firmach w Holandii oraz innych krajach, sprzyja innowacyjnemu podejściu do zmian organizacyjnych, daje możliwość wnikliwego wglądu w działalność firmy i uczy przewidywania konsekwencji wprowadzanych zmian dla organizacji i środowiska, w którym funkcjonuje.

Umiejętność pracy w zespole. Zdolności takie, jak twórczość, intuicja, przewodzenie innym oraz praca zespołowa rozwijane są u studentów tak, aby nauczyć ich zdolności kierowania i zarządzania, które potrzebne są do bycia skutecznym w działaniu i do sprawnego funkcjonowania organizacji. Umiejętność pracy w zespole jest nieodzowna dla współczesnego menedżera, ponieważ daleko posunięta specjalizacja wymaga współuczestniczenia przy rozwiązywaniu problemów zarządzania ludź-

mi, reprezentującymi różne dyscypliny. Ta różnorodność dróg myślenia uświadamiana jest studentom poprzez uczestniczenie w pracy zespołowej w czasie zajęć typu *workshop* oraz przygotowywanie projektów, w których rozwiązanie problemu wymaga udziału innych studentów (są to grupy od 3 do 5 osób).

Praktycznie zorientowany program wdrażany jest już na pierwszym roku studiów. Studenci piszą *business plan* dla wybranej przez siebie firmy, rozwiązując przy okazji zadane przez prowadzących zajęcia problemy w małych grupach, gdzie mają okazję nauczyć się współpracy i współdziałania z rówieśnikami. Na wyższych latach studiów pracują nad projektami i szczegółowymi przypadkami (*case study*) oraz partycypują w rozwiązywaniu konkretnych problemów poprzez pracę w wybranej firmie. Realizacja praktycznej strony studiów jest możliwa dzięki współpracy wydziału z różnego typu organizacjami.

Program studiów w *Rotterdam School of Management* dzieli się na trzy etapy:

- kurs podstawowy,
- stopień naukowy (*bachelor's degree*),
- faza specjalizacji.

Kurs podstawowy obejmuje okres przeciętnie dwuipółrocznych studiów, po zaliczeniu których studenci uzyskują tytuł B.Sc. W ramach tego kursu studenci zdobywają wiedzę z zakresu: teorii organizacji i zarządzania, teorii funkcjonowania otoczenia i strategicznego zarządzania, metodologii zarządzania, prawa, ekonomii, funkcji zarządzania (podstaw zarządzania produkcją, marketingiem, informacją). Po zakończeniu kursu podstawowego studenci wybierają specjalizację i przez 18 miesięcy pogłębiają swoją wiedzę z danej dziedziny, aby na koniec napisać pracę – projekt i uzyskać tytuł „drs” *Master of Science in Business Administration*. Jest to dla studentów okres bardzo intensywnej pracy, są oni zobowiązani do opracowania licznych projektów, udziału w wykładach i w pracach grupowych, których celem jest analiza konkretnych przypadków, zaczerpniętych z firmy. System edukacyjny jest tak skonstruowany, aby pobudzał studentów do

aktywności i wykazania się własną inwencją. Studenci mają możliwość wykazania się własną aktywnością w znalezieniu sobie firmy, z której będą mogli zaczerpnąć konkretny problem do analizy, bądź też mogą partycypować w jednym z wielu programów, realizowanych przez pracowników wydziału. Studenci mogą także zmieniać programy w trakcie studiów bądź spędzić kilka miesięcy w innym kraju. Są też organizatorami konferencji i sesji naukowych, na które zapraszają naukowców z innych ośrodków oraz praktyków z różnych firm. Językiem ważnym na równi z holenderskim jest język angielski; dominuje literatura angielska.

Wybór magisterskiej specjalizacji pomaga wybrać zawód, który będzie się w przyszłości wykonywał. Możliwe specjalizacje do wyboru to: zarządzanie informacjami, logistyka, zarządzanie kadrami, zarządzanie zmianami w organizacji, zarządzanie marketingiem, zarządzanie instytucjami publicznymi, zarządzanie innowacjami i technologiami, zarządzanie finansami i zarządzanie strategiczne; istnieje także „otwarta specjalizacja”, gdzie student może zgłosić własny problem, nad którym zamierza pracować, a którego nie ma w propozycjach wydziału. Głównym celem tak sformułowanego programu jest przedstawienie przez studenta projektu, który jest rozwiązaniem konkretnego problemu i świadczy o tym, że student zgłębił wiedzę z danej dziedziny.

Praktycznie zorientowany program, jego międzynarodowy charakter oraz kształtowanie zdolności i umiejętności całościowego postrzegania problemów organizacji powoduje, iż absolwenci *Rotterdam School of Management* mają korzystne perspektywy zawodowe. Badania prowadzone przez pracowników wydziału od wielu już lat wskazują, że absolwenci nie mają trudności ze znalezieniem pracy w handlu i przemyśle, zaś tylko mały procent z nich decyduje się pozostać na uczelni i prowadzić pracę naukowo-badawczą.

Jacenta Łucewicz

Autorka jest pracownikiem naukowym Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Lin Grensing

Jak rekrutować pracowników

Odszukaj, wybierz i zatrudnij właściwych ludzi

Książka *Znajdź najlepszych kandydatów dla firmy nie marnotrawiąc ani pieniędzy, ani czasu*

Napisana specjalnie dla przedsiębiorców, książka ta pokazuje od kuchni wszystkie etapy wyszukiwania, doboru i przyjmowania do pracy nowych pracowników. Pozwala przedsiębiorcy sprawdzić, czy rzeczywiście potrafi wybrać najlepszego kandydata spośród wielu zgłaszających się osób. Pokazuje krok po kroku, jak to zrobić. To kolejna,

ósmą już pozycją w ramach książek **Pomóż • Sam • Sobie** – wydana w serii *Biznes przez wydawnictwo M & A Communications Polska Sp. z o.o. z Lublina*.

Autorka *Specjalistka od reklamy i zarządzania kadrami*

Lin Grensing jest dyrektorem do spraw reklamy i promocji w Profes-

sional Education Systems, Inc. – amerykańskiej firmie, która organizuje seminaria szkoleniowe na terenie całych Stanów Zjednoczonych. Swe artykuły zamieszczała wielokrotnie w amerykańskich publikacjach o zasięgu ogólnokrajowym i branżowym. Pani Grensing specjalizuje się w tematach z dziedziny biznesu i zarządzania kadrami, a jednocześnie prowadzi kursy powieściopisarstwa w Eau Claire, w amerykańskim stanie Waszyngton.

Piotr Dwojacki

Składniki misji – wizja przyszłości

Misja jest generalnym uzasadnieniem racji istnienia i rozwoju organizacji. Określa główne wartości, dla których organizacja została powołana bądź które realizuje przez swoją działalność. Ważną funkcją przypisywaną misji jest ukierunkowywanie przyszłego działania. Z tego punktu widzenia istotne dla rozwoju firmy jest uświadomienie sobie **wizji przyszłości**, a więc marzeń i aspiracji wiążących się z działaniem organizacji, docelowego stanu, który jej właściciele, menedżerowie i kluczowe grupy pracowników chcą osiągnąć.

Jeśli przyjąć za B. Wawrzyniakiem, że kształtowanie misji wiąże się z uwzględnieniem dwóch składników, tożsamości i wizji firmy¹⁾, to słuszny jest pogląd, iż „wizja jest po prostu określeniem tożsamości przedsiębiorstwa w odległej przyszłości”²⁾.

W zależności od sposobu skomponowania dwóch składników – tożsamości i wizji – misja przybierać może trzy formy, różniące się nastawieniem do historii i przyszłości organizacji.

Misja podtrzymująca (stabilizująca)

Przegląd dostępnych misji przedsiębiorstw, zarówno zagranicznych, jak i polskich, wskazuje, że niektóre z nich w ogóle nie formułują swojej wizji, ograniczając się do odpowiedzi na pytanie: kim jesteśmy? Przyjęte sformułowanie misji jest zatem równoznaczne z określeniem organizacyjnej tożsamości.

Tego rodzaju podejście charakterystyczne jest dla przedsiębiorstw o silnej kulturze organizacyjnej, cechujących się dumą ze swoich przeszłych osiągnięć i zasad działania, dużym przywiązaniem do ich obrony i kultywowania. Filozofię powyższą można określić jako konserwatywną lub podtrzymującą³⁾, zaś jej istota zawiera się w stwierdzeniu: „byliśmy, jesteśmy, będziemy”. Wyznają ją zwykle duże przedsiębiorstwa, o sporej tradycji i znaczących, historycznych sukcesach. Jeśli w sformułowaniach takich, wyraźnie definiujących organizacyjną tożsamość, w ogóle można doszukiwać się wizerunku przyszłości, to sprowadza się on do stabilizacji dotychczasowych zasad i kierunków działania przedsiębiorstwa. Wydaje się jednak, że w burzliwym otoczeniu gospodarczym bardzo niewiele firm może sobie – długookresowo – pozwolić na komfort stabilizacji. Toteż zwykle sformułowana misja firmy zawiera w sobie cząstkową choćby definicję zmiany.

Misja – wizja rozwojowa

Drugi z występujących w praktyce sposobów budowania misji polega na wkomponowaniu w jej treść zarówno elementów określających tożsamość, jak i wizję przyszłości firmy. Można mówić, że misja tego rodzaju ma charakter rozwojowy. Owszem, zmierza do podtrzymania ważnych atutów przedsiębiorstwa, ale również do wprowadzania systematycznych zmian korygujących, niekiedy znacząco, obszary czy sposoby działania organizacji.

Dobrego przykładu formułowania misji rozwojowej dostarcza Spółka Elmor SA z Gdańska. Firma ta, będąca tradycyjnym dostawcą urządzeń rozdzielczych dla przemysłu okrętowego, w jednym z projektów swojej misji zawarła myśl, którą można przedstawić następująco: „*Elmor SA to pięćdziesiąt lat historii i doświadczeń załogi zdolnej do wytwarzania wysokiej klasy urządzeń dla przemysłu okrętowego. Spełniając morskie, zaostrome wymagania dotyczące jakości, jesteśmy w stanie zaoferować doskonałą ofertę również odbiorcom reprezentującym branżę lądowe: energetykę i transport*”.

Przedstawiona propozycja misji zawiera w sobie odwołanie do tradycji działania firmy. Uwzględnia jednak również strategiczny zamiar budowania pozycji na innych rynkach niż tradycyjnie obsługiwany przez firmę przemysł okrętowy. Wizja przyszłości wiąże się zatem z rozszerzeniem rynku, adaptując przy tym wcześniejsze doświadczenia przedsiębiorstwa.

Próby określania przyszłości firmy mogą zmierzać, obok poszerzania rynku, również do wskazania nowych produktów czy technologii, zmienionych zasad działania, a także pojawiających się ważnych partnerów, wobec których firma formułuje swoją odpowiedzialność. Wspólną cechą wizji rozwojowych jest oparcie się, w mniejszym lub większym stopniu, o elementy tradycji, budującej tożsamość przedsiębiorstwa.

Wizja przełomu – restrukturyzacja

Trzeci ze stwierdzonych sposobów podejścia do kształtowania treści misji przedsiębiorstwa polega na wyrzeczeniu się istotnych elementów historii firmy oraz oparciu się na samej tylko wizji przyszłości – całkowicie różnej od stanu wyjściowego. Misja formułowana w taki właśnie sposób ma za zadanie stanowić zaczyn przełomu,

całkowicie zmieniającego obraz i charakter działalności przedsiębiorstwa.

Udanego przykładu wizji przełomu dostarcza A. Toffler, opisujący proces prac nad misją w American Telephone and Telegraph na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych⁴⁾. Obowiązująca wówczas, tradycyjna misja firmy zmierzała do tego, by „*umieścić w każdym amerykańskim domu standardowy, czarny telefon*” oraz „*dostarczać [amerykańskiemu] narodowi wszelkie i dowolne usługi umożliwiające komunikowanie się*”⁵⁾. Strategiczna sytuacja firmy wyznaczona była przez wiele czynników, z których najważniejszy polegał na gwałtownej rewolucji technologicznej oraz rozwoju nowych środków komunikowania się. Oznaczało to, że AT&T przestaje być monopolistą i traci rynek, chociażby na rzecz połączeń komputerowych, umożliwiających porozumiewanie się w sieciach telewizji kablowych. Nie bez znaczenia dla firmy były też zmiany kulturowe, mające swój symboliczny i moralny wyraz w coraz to innych pożądanym kolorach aparatów telefonicznych, stosowanych zresztą nie tylko w domach i biurach. AT&T okazało się organizacją niezdolną do wywiązania się z tradycyjnej misji – skala potrzeb podyktowana rozwojem technologii i rynku przekroczyła bowiem tak finansową, jak i organizacyjną wydolność firmy.

Nowa misja, zaproponowana przez Tofflera, a ujawniona publicznie dopiero po ok. 15 latach, brzmiała następująco: „*zapewnienie Stanom Zjednoczonym najwyżej zaawansowanych technicznie systemów przenoszenia głosu i informacji poprzez dostarczanie tych produktów i usług, i tylko tych, które nie mogą być dostarczone przez inne przedsiębiorstwa na podobnym poziomie kosztów, jakości i społecznych wymagań*”⁶⁾. Przełomowy, wręcz szokujący charakter projektu nowej misji wynikał z postawienia „na głowie” dotychczasowej filozofii firmy. Zmierzała ona bowiem do zmniejszenia przedsiębiorstwa oraz do przeanalizowania sensowności zaangażowania AT&T w tradycyjny obszar działalności i kompetencji – to znaczy w bezpośrednie prowadzenie połączeń telefonicznych.

W zaprezentowanym projekcie misji zawarta została wizja przełomu w AT&T, zmierzająca do radykalnego odcięcia firmy od dotychczasowej strategii działania. Jak stwierdza autor propozycji, AT&T (a w szczególności strategiczne kierownictwo firmy) na początku lat siedemdziesiątych nie było gotowe do fundamentalnych zmian w filozofii, strategii i strukturze działania firmy – pomimo że przeprowadzona diagnoza wskazywała na potrzebę daleko idącej reorientacji przyjętych priorytetów.

Wizja przełomu – ekspansja

Wizja przełomu w działaniu organizacji nie musi być związana z planami implementacji strategii obronnej (jak w podanym przykładzie AT&T). Może wyrażać także zamiar

ekspansji, i to prowadzonej na szeroką skalę oraz w nowe dla firmy dziedziny i obszary działalności. Formą wyrażania tego rodzaju wizji jest szokująco, heroicznie sformułowany cel, który opisywany jest niekiedy pojęciem „strategicznej intencji”⁷⁾.

Strategiczna intencja ma charakter sformułowania zawierającego kwintesencję sukcesu firmy. Sukces definiowany jest przy zachowaniu dwóch warunków. Po pierwsze, wiąże się on z konwencjonalnym sformułowaniem misji, zawartym w klasycznej triadzie, obejmującej: oferowany produkt, obsługiwany rynek lub stosowaną technologię⁸⁾. Po drugie, sukces polega na zdobyciu pozycji, która – pod względem jakościowym – jest całkowicie odmienna od obecnej. Dotyczy to zwykle opanowania technologii i umiejętności, dzięki którym firma zyskuje nie tylko zdolność do szerokiej ekspansji na rynku, ale również do zdobycia przywództwa w dziedzinach opanowanych przez tradycyjnych dostawców.

Formułowanie wizji o cechach strategicznej intencji najczęściej spotykane jest w firmach japońskich. G. Hamel i C.K. Prahalad posługują się przykładami takich firm, jak Honda, Komatsu czy Canon, które – we wczesnej fazie swojego rozwoju – zdolne były do sformułowania ambitnych i „nierealistycznych” wizji, zmierzających do dorównania bądź pokonania takich dostawców, jak Ford, Caterpillar czy Xerox⁹⁾. Być może najbardziej wymownego przykładu dostarcza firma Canon, która w latach sześćdziesiątych, w sytuacji światowego niemal monopolu i niekwestionowanego przywództwa technologicznego firmy Xerox na rynku kserokopiarek, postawiła sobie za punkt honoru „pobić Xeroxa”. Związły cel, obsesyjnie traktowany przez kadre Canona, został w latach osiemdziesiątych zrealizowany dzięki konsekwentnemu, umiejętnemu poszukiwaniu słabości konkurenta oraz nowych potrzeb i możliwości na rynku urządzeń powielających. W pokonanym polu Canon pozostawił potentatów, takich jak IBM czy Eastman-Kodak, zaś u podstaw jego sukcesu legły: olbrzymi stopień integracji, wola sukcesu wśród pracowników oraz integrujące przywództwo menedżerów.

Jakkolwiek sukcesy firm japońskich można traktować jako kulturowy fenomen, to jednak zdolność budowania wyzwań mających charakter „strategicznych intencji” nie jest wyłączną domeną dalekowschodnich producentów. Można mówić, że podobny nieco charakter miały wyzwania postawione sobie przez realizatorów amerykańskiego programu badań kosmicznych w ramach technologicznego wyścigu ze Związkiem Radzieckim, czy choćby prowadzony przez firmę Coca-Cola program zmierzający do tego, by jej główny produkt, Coke, znalazł się „w zasięgu ręki każdego klienta na świecie”¹⁰⁾. Wart odnotowania jest również przykład polskiej firmy Proelco, która w 1993 roku, przy niekorzystnym dla krajowych dostawców klimacie rynkowym, rozpoczęła ekspansję z własnej konstrukcji telewizorami Trilux¹¹⁾.

Ciągłość, zmiana i sukces

Trzy przedstawione wyżej wzorce misji różnią się od strony formalnej, a to sposobem skomponowania dwóch składników: organizacyjnej tożsamości i wizji przyszłości. Wybór jednej z kompozycji jest jednak równocześnie wynikiem przyjęcia określonej filozofii zarządzania.

Rodzaj misji, określony jako podtrzymujący lub stabilizujący, nie zawiera w ogóle wizji zmian w organizacji. Strategicznym priorytetem jest zachowanie ciągłości zasad i obszarów działania organizacji. Wizja rozwojowa z kolei, uwzględniając postulat ciągłości, zmierza do jakościowych zmian w funkcjonowaniu. Natomiast wizja przełomu prowadzi do całkowitego niemal zerwania z – nie dość satysfakcjonującą – historią organizacji. Prowadzi też do określenia, całkowicie na nowo, aspiracji i ambicji, związanych ze sposobami lub efektami działalności.

Każda organizacja może indywidualnie dokonywać wyboru dotyczącego obszarów stabilizacji, rozwoju czy przełomu w swoim funkcjonowaniu. Rosnąca burzliwość środowiska działania przedsiębiorstw każe jednak postawić tezę: sukces gospodarczy w coraz większym stopniu zależy od zdolności adaptacyjnych, w tym od zdolności wyrzeczenia się historii na rzecz kreatywnego stawiania sobie wyzwań i otwierania nowych horyzontów. Tego rodzaju teza ilustrowana jest przez wielu autorów, szczególnie krytyków tzw. inkrementalnego podejścia do strategii i zmian w organizacjach¹²⁾.

Na rzecz powyższej tezy przemawia także kierunek zmian w naukowych rozważaniach, dotyczących określania kryteriów sukcesu gospodarczego. Zauważalny jest bowiem proces przesuwania się punktu ciężkości zainteresowań wielu autorów – w kierunku radykalizmu formułowanych postulatów, dotyczących zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. W ujęciu tradycyjnym, w latach pięćdziesiątych, P. Selznick widział w procesie kreowania misji przede wszystkim potrzebę określenia tożsamości, widzianej przez pryzmat szczególnych kompetencji, zdobywanych przez organizację i stanowiących długookresową podstawę działania¹³⁾. Współcześnie, w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, częściej dostrzega się potrzebę stawiania sobie przyszłościowych, ambitnych wyzwań, zapewniających wolę sukcesu w niepewnym i nieciągłym otoczeniu¹⁴⁾.

Badania przeprowadzone przez Brytyjski Instytut Zarządzania wskazują, że dobrze sformułowana, klarowna misja i wizja przyszłości jest uznawana przez menedżerów za kluczowy, najważniejszy czynnik powodzenia radykalnych zmian strategicznych¹⁵⁾. Warunkiem niezbędnym jest spełnianie przez wizję innych, obok ukierunkowującej, funkcji. Wizja musi być zatem powszechnie komunikowana wewnątrz organizacji, a także „*musi motywować, być ambitna, powinna też skłaniać ludzi do tego, by osiągać więcej, niż mogliby oni uważać za moż-*

liwe”¹⁶⁾. Postulaty, które stawia się wobec wizji, są niekiedy jeszcze bardziej radykalne. Siły dobrej wizji poszukuje się w szokujących, heroicznych sformułowaniach oraz jej charakterze „*intensywnie osobistym, niemal religijnym, podobnym do snu*”¹⁷⁾. W sytuacji dynamicznego otoczenia przedsiębiorstw uwzględniać należy potrzebę poszukiwania takich właśnie wizji, zorientowanych nie tyle na historię organizacji, co na ludzkie ambicje związane z przyszłością oraz na przewidywane i prowokowane przez przedsiębiorstwa zmiany w otoczeniu.

Piotr Dwojacki

PRZYPISY

- 1) WAWRZYNIAK B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, 1987, s. 47.
- 2) SZYMAŃSKI M., *Wpływ warunków zewnętrznych i przekonań kierowników na wybór misji przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Gdański, 1995 (praca magisterska), s. 19.
- 3) DWOJACKI P., *Czynniki wpływające na organizację firmy: misja, strategia, rynek*, Gdańska Fundacja Kształcenia Menedżerów, 1995 (materiały wewnętrzne), s. 6.
- 4) TOFFLER A., *Adaptive Corporation*, Gower Publ., 1985.
- 5) j.w., s. 8–9.
- 6) j.w., s. 112.
- 7) HAMEL G., PRAHALAD C.K., *Strategic Intent*, „Harvard Business Review”, Nr 5–7, 1989.
- 8) CAMILLUS J.C., *Crafting the Competitive Corporation. Management Systems for Future Organizations*, [w:] LORANGE P., CHAKRAVARTHY B., ROOS J., VAN de VEN A. (red.): *Implementing Strategy Processes: Change, Learning and Co-operation*, Blackwell, 1993, s. 321.
- 9) HAMEL G., PRAHALAD C.K., op. cit.
- 10) j.w.
- 11) STARKOWSKI M.T., *Ostra wizja*, „Businessman Magazine”, Nr 2, 1995.
- 12) por. np.: CAMILLUS J.C., op. cit.; MILLER D., FREISEN H.: *Structural Change and Performance: Quantum Versus Piecemeal-Incremental Approaches*, „Academy of Management Journal”, Vol. 25, 1982; PETERS T., *Thriving on Chaos, Handbook for a Management Revolution*, Macmillan, 1988.
- 13) SELZNICK P., *Leadership in Administration*, Harper and Row, 1957.
- 14) WESTLEY F., MINTZBERG H., *Visionary Leadership and Strategic Management*, „Strategic Management Journal”, numer specjalny, 1989.
- 15) COULSON-THOMAS C., *Strategic Vision or Strategic Con? Rhetoric or Reality*, „Long Range Planning”, Nr 25 (1), 1992.
- 16) j.w.; por. też: PARIKH J., NEUBAUER F., *Corporate Visioning*, „International Review of Strategic Management”, Nr 4, 1993.
- 17) CAMILLUS J.C., op. cit., s.321.

Grażyna Osbert-Pociecha

Dywestycje – niedoceniana opcja strategiczna (I)

Dywestycje – istota, przesłanki oraz podejścia umiejscawiające dywestycje w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Wprowadzanie zmian jest istotnym czynnikiem trwania i rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki rynkowej. Przedsiębiorstwo, chcąc zachować konkurencyjność na rynku, musi wkomponować się w dynamikę zmian otoczenia i stać się organizacją elastyczną, kreującą oraz przeprowadzającą zmiany.

Potrzeba dokonywania zmian, ich głębokość z jednej strony, oraz niezdolność do szybkiego i skutecznego rozwiązywania pojawiających się problemów koniunkturalnych i strukturalnych z drugiej strony (przeniesiona przez przedsiębiorstwa jeszcze z systemu centralnego zarządzania gospodarką), jest w wielu przypadkach źródłem kryzysu, zagrażającego funkcjonowaniu przedsiębiorstw.

Zarządzanie w warunkach kryzysu z reguły wymaga wprowadzenia radykalnych i szybkich zmian. Ich odkładanie w czasie, spływanie – tym bardziej przy takiej skali transformacji całej gospodarki – nie jest wskazane.

Jeśli zamierzone zmiany nie są dostatecznie rewolucyjne, to relatywnie łatwo mogą one być sparaliżowane; im bowiem zmiana jest bardziej zasadna, tym większy napotyka opór. Źródłem tego oporu, podobnie jak kreatywności, innowacyjności, są ludzie. Im energiczniejsze są próby zmiany sytuacji, tym mocniej ludzie gloryfikują *status quo*. Jednocześnie właśnie kryzys, sytuacja zagrożenia podwyższa skłonność do dokonywania zasadniczych zmian, do pójścia z pełnym zdecydowaniem do przodu.

Zmiana – jak zauważył J.A. Schumpeter – jest za każdym razem „twórczym niszczeniem”. Nie daje się bowiem zbudować czegoś nowego, dopóki nie zostanie zniszczone stare.

Do postawionej więc wcześniej tezy o niedostatecznie szybkim i radykalnym dokonywaniu zmian w polskich przedsiębiorstwach należałoby jeszcze dołączyć tezę, że zbyt mało czasu i staranności poświęca się „burzeniu” starego.

Powyższe tezy korespondują z przedmiotem roz-

ważań niniejszego artykułu, tj. problematyką dywestycji. Dywestycje stanowią bowiem instrument zarządzania, pozwalający na „burzenie” starego po to, by w ramach dążenia przedsiębiorstwa jako systemu do równowagi dynamicznej, możliwe było wprowadzanie kolejnych zmian.

Zasadność, nieuchronność dywestycji znajduje swoje potwierdzenie w powszechnie akceptowanych w gospodarce rynkowej modelach cyklu życia produktu oraz cyklu życia technologii. Przewidują one zarówno dla produktu, jak i dla technologii fazę schyłkową, wskazując tym samym na potrzebę wygaszania, zaprzestania określonej działalności.

Dywestycje nawiązują również do metod portfolio, w szczególności do pozycji „psa” w macierzy BCG, stanowiąc niejako operacjonalizację działań strategicznych, wynikających z ulokowania się danego produktu, linii produktów, zakładu, sfery działania w tym właśnie polu macierzy.

Funkcjonujące w literaturze przedmiotu¹⁾ definicje dywestycji stanowią swoiste „pokrycie” szerokiego spektrum aktywności gospodarczej, choć akcentują różne aspekty, m.in. to, że:

- dywestycje, podobnie jak i inwestycje, są nierozzerwalnymi ogniwami tego samego procesu, realizowanego w celu maksymalizowania wzrostu i efektywności firmy;
- dywestycje stanowią odpowiednik wyboru inwestycyjnego, związanego z procesem alokowania zasobów, tj. przerzucania ich na inny odcinek „frontu”;
- dywestycje, aczkolwiek mają wiele cech zbliżonych z działaniem gospodarczym (w sensie nabywania/zakupu), stanowią niejako drugą stronę transakcji, tj. oznaczają pozbywanie się/sprzedż przez firmę jej części.

O bogactwie treści, które kryją się za pojęciem dywestycji, świadczy również ilość synonimów używanych do opisywania tego zjawiska: *divestment*, *disinvestment*, *divestiture*, *disposition*, *disquisition*, *redeployment*, *abandonment* itp.

Dywestycje mogą dotyczyć działalności produkcyjnej (podstawowej lub pomocniczej), funkcji marketingowej, badawczej i innych, także związanych z nimi aktywów; mogą również odnosić się do personelu.

Dywestycje nie obejmują natomiast działań, które przejściowo zawieszają działalność w poszczególnych obszarach, a spowodowane są zmianami związanymi ze strajkami, pożarami, powodzią itp.

W istocie dywestycji tkwi swoisty paradoks – poprzez wycofanie się, rezygnację, uzdrowia i oczyszcza się część lub całe przedsiębiorstwo; uwalniając zaangażowany kapitał, tworzy się warunki dla dalszego rozwoju firmy. Pod tym względem można szukać analogii pomiędzy zjawiskiem dywestycji a zabiegiem przycinania gałęzi drzew owocowych, co jest niezbędne do zapewnienia ich prawidłowego owocowania. W takim przypadku, kiedy uwarunkowania związane z podjęciem dywestycji mają charakter antycypacyjny, można oczekiwać, iż w stosunku do skutków destrukcyjnych związanych z dywestycją przeważać będą skutki rodzące możliwość dalszej ekspansji i przyspieszenia rozwoju. W tym właśnie tkwią potencjalne szanse dywestycji jako opcji strategicznej. O wykorzystaniu tych szans w zdecydowanej mierze przesądza czynnik czasu, tj. właściwie wybrany moment dokonania dywestycji.

W literaturze przedmiotu²⁾ można się również spotkać z analogią dywestycji do rozwodu. Jest ona szczególnie uzasadniona, gdy firma dokonuje dywestycji po raz pierwszy. Dla dywestycji i rozwodu wspólna jest wyjątkowa niechęć do ich podejmowania i szczególna ich drażliwość.

Relacje między inwestowaniem/nabywaniem a dywestowaniem/zbywaniem nie różnią się zbyt od relacji zachodzących między zawieraniem małżeństwa a rozwodem. Zarówno zawieraniu małżeństwa, jak i inwestowaniu towarzyszą pozytywne oczekiwania na wystąpienie efektu synergii, które zresztą chętnie oznajmiane są publicznie, podczas gdy dywestycjom (podobnie jak i rozwodowi) towarzyszy odmienna atmosfera psychiczna. Wynika ona m.in. z tego, że:

- dywestycje zwykle „rania”, i to zarówno w sensie finansowym (zmniejszenie przychodów), jak i w sensie emocjonalnym. Postrzegane są bowiem jako wyraz nieudolności, popełnionych błędów, spóźnionych reakcji, co z reguły znajduje wprost odbicie w pogorszeniu się wizerunku firmy;
- dywestycje są niezbędne do utrzymania firmy, mają więc charakter decyzji nieodwracalnych (dywestor raczej nie może się wycofać), co tym bardziej nasila naturalną tendencję do ich opóźniania, zatajenia czy też ukrywania symptomów wskazujących na ich nieuchronność;
- dokonujący dywestycji zainteresowany jest przede wszystkim minimalizacją strat bieżących i przyszłych, jak najszybszym wyjściem z sytuacji kryzysowej, która jest źródłem niepokoju, obaw.

Tak więc inne są ryzyko i nagroda inwestora i dywestora. Ten pierwszy oddaje „coś” względnie pewnego, tj. gotówkę, w zamian za „coś” mniej pewnego, tj. przyszłe dochody. Tymczasem dywestor redukuje ryzyko, przyjmując określoną zapłatę.

Dzisiaj w mniejszym stopniu kojarzy się dywestycje z bankructwem aniżeli w przeszłości (badający zjawisko dywestycji na przełomie lat 60. i 70. dość jednoznacznie wskazywali na związek dywestycji z upadkiem). Niewątpliwie jest to wynikiem dostrzeżenia w dywestycjach tych możliwości, które pozwalają w ramach zarządzania strategicznego przekształcić ujawnione zagrożenia w potencjalną szansę. Jednocześnie przyczynił się do tego wzrost świadomości, iż to, co jest lub może być przedmiotem dywestycji niekoniecznie musi mieć znamiona „masy upadłościowej” w skrajnym rozumieniu tego pojęcia.

Zjawisko dywestycji pojawiło się w krajach o utrwalonej gospodarce rynkowej już we wczesnych latach 50. (trudno więc uznać je za strategię spełniającą kryteria nowości). Zintensyfikowanie aktywności dywestycyjnej miało miejsce w latach 60., jednakże dopiero dekada lat 80. zaznaczyła się wyraźnym fenomenem dywestycji na świecie.

Przyczyniły się one do większego „zogniskowania” działalności firm, które po kryzysie na początku lat 70. z ogromną gorliwością realizowały strategię dywersyfikacji, zmierzając do konglomeratów o trudnych do kontrolowania granicach. Z czasem okazało się, że z uwagi na rosnące koszty utrzymania i rozwoju, a także trudności w zarządzaniu tak wielkimi konglomeratami, niezbędny okazał się odwrót od „szalonej dywersyfikacji”.

Jednym z najszybszych i najskuteczniejszych sposobów zwiększenia zysków, poprawy płynności finansowej, okazały się dywestycje segmentów/obszarów peryferyjnych, tj. relatywnie najsłabiej związanych z profilem działalności firmy, co pozwalało koncentrować zasoby na tych kierunkach, które były najsilniejsze bądź rokowały szanse na dynamiczny wzrost.

Wzmoczone tendencje do dywestowania w USA spowodowały wykształcenie się tzw. *corporate raiders*, tj. wyspecjalizowanych podmiotów, zajmujących się – głównie drogą LBO (*Leverage Buy-out*) – nabywaniem, a następnie selektywną odsprzedażą poszczególnych „kawałków”, a nawet całych amerykańskich kompanii będących przedmiotem dywestycji.

W ten sposób zbywający spłacali zaciągnięte – głównie w ramach *venture capital* – długi, jednocześnie pozostawiając sobie „klejnoty”, które składały się z najbardziej pożądaných, efektywnych części nabywanych przez nich firm.

Te doświadczenia gospodarki amerykańskiej niewątpliwie zdynamizowały zjawisko dywestyacji, nie przyczyniły się jednak do nadmiernego faworyzowania dywestyacji czy też tworzenia jakiegoś szczególnego dla nich prymatu. Traktuje się je na równi z innymi opcjami strategicznego rozwoju (np. fuzją czy aliansem); podkreśla się jednak ich szczególną złożoność, koszty oraz konieczność zdolności do podejmowania tego rodzaju decyzji (jest to swoisty akt odwagi).

Wśród praktyków zarządzania identyfikuje się cztery podejścia, które umiejscawiają dywestyację w procesie zarządzania:

Pierwsze zakłada, że dywestyacje nie są przedmiotem wyboru i działania.

W tym przypadku dywestyacje nie są akceptowaną alternatywą, nawet kiedy konieczność ograniczenia strat jest ewidentna. Menedżerowie, którzy utrzymują ten pogląd, skłonni są do kontynuowania działalności (przynoszącej straty) bez radykalnej zmiany kierunku działania, uznając, że wystarczające dla poprawienia sytuacji okażą się zmiany w zarządzaniu operatywnym. Nie jest to przypadek zbyt częsty, jednakże skutkuje on m.in. tym, że zmienione kierownictwo usiłuje podejmować dywestyacje, które są znacznie spóźnione, co ostatecznie przesądza o małej efektywności tych działań.

Drugie podejście nie traktuje dywestyacji jako elementu składowego normalnego procesu zarządzania.

Reprezentanci tego podejścia lansują tezę, że dywestyacje nie powinny być brane pod uwagę, dopóki nie zostaną wyczerpane wszystkie inne możliwości działania. Należy je rozważać na zasadzie ostatecznej szansy, tj. rozwiązania, które stanowi sposób, środek do ograniczenia strat generowanych przez podmiot dywestyacji.

Trzecie podejście zakłada, że dywestyacje są integralną częścią procesu zarządzania.

To podejście postrzega dywestyacje jako sposób, w którym rozwój przedsiębiorstwa, osiąganie przez niego lepszych efektów może być zdynamizowane, m.in. poprzez eliminowanie słabych ogniw (produktów, aktywów, sfer działania), które w przyszłości zostaną zastąpione nowymi inwestycjami, wykazującymi większą zdolność do generowania dochodu (tj. o wyższym wskaźniku zwrotu kapitału).

Immanentne dla tego podejścia jest założenie, że firma ma swoje *portfolio* produktów/sfer działania, które powinno być zmienione, jeżeli tylko jest to zgodne z możliwymi do osiągnięcia celami długookresowymi.

Kierownictwo firmy, mając to na względzie, konstruuje swoją misję jako konsekwentne przeglądanie tego *portfolio*, usuwanie z niego „starych”, nie rokujących aktywów i wprowadzanie nowych, zdolnych do powiększania dochodów firmy.

Dywestyacje traktuje się tu głównie jako szansę – źródło sukcesu (nie rozpatruje się ich jako zagrożenia, katastrofy), co pozwala budować zaufanie

do zdolności poradzenia sobie z problemami szczególnymi, tak aby przyjęte rozwiązania odpowiadały interesowi firmy, jej pracowników, wspólników, klientów, dostawców itd.

Czwarte podejście przyjmuje, że dywestyacje stanowią częściową, skończoną likwidację firmy.

Ta postawa jest charakterystyczna dla menedżerów, którzy bez sukcesu zmagali się z problemem uzdrawiania firmy czy wręcz zraził ich fakt, że tylko jeden fałszywy krok (choć w ich ocenie wydawał się logiczny) doprowadził do likwidacji części przedsiębiorstwa. W tym podejściu akcentuje się, że skutkiem dywestyacji jest likwidacja, a nie reinwestowanie w potencjalnie bardziej zyskowne przedsięwzięcia.

W wielu przypadkach menedżerowie, którzy opowiadają się za tym podejściem są przedsiębiorcami, którzy nie radzą sobie dostatecznie ze zmianami, jakie mają miejsce w zarządzanym przez nich przedsiębiorstwie. W rezultacie podejmują oni dywestyacje na zasadzie częściowej likwidacji, aby zapobiec urzeczywistnieniu dużych, kompleksowych inwestycji, czyli dalszych zmian.

W tym kontekście, biorąc pod uwagę narastającą dynamikę życia gospodarczego, nawet przy przyjęciu określonych środków prewencyjnych, np. optymalizowania zakresu dywersyfikacji, zintensyfikowania działań na rzecz zapewnienia większej skuteczności decyzji inwestycyjnej, upowszechniania się aliansów strategicznych, należy przypuszczać, że dywestyacje pozostaną w najbliższej przyszłości stałym, dostępnym instrumentem zarządzania strategicznego, mającym ustabilizowaną pozycję w portfolio narzędzi strategicznego zarządzania firmą.

Za sprzyjające temu można uznać nawoływanie do wdrażania w praktyce nowych koncepcji zarządzania, wychodzących naprzeciw wymogom lat 90., w tym m.in. *reengineeringu* oraz tzw. *lean management* – zarządzania odchudzonego. Obie te koncepcje, poprzez radykalne i głębokie, bądź powolne i ciągłe (nigdy nie kończące się) procesy racjonalizacji całej organizacji oraz jej stosunków z otoczeniem, zakładają pełne dostosowanie się przedsiębiorstw do rynkowych warunków gospodarowania.

Grażyna Osbert-Pociecha

PRZYPISY

¹⁾ Por. M.L. TAYLOR, *Divesting Business Units*, Lexington Books, Toronto 1988; F.A. LOVEJOY, *Divestment for Profit*, Financial Executives Research Foundation, New York 1971.

²⁾ Por. S.C. GILMOUR, *Divestment Decision*, za: M.L. TAYLOR, *Divesting Business Units*, Lexington Books, Toronto 1988.

Tadeusz Stalewski

Social loafing jako problem grupowej organizacji pracy

W teorii organizacji i zarządzania, zwłaszcza we wcześniejszych publikacjach, przeważa pogląd, że praca w grupie, zarówno przy rozwiązywaniu problemów intelektualnych, jak i przy wykonywaniu prac fizycznych, jest bardziej efektywna niż wówczas, gdy ci sami ludzie pracują indywidualnie. Na rzecz tej tezy świadczą takie zjawiska, jak: synergia, efekt organizacyjny, facylitacja społeczna, wzajemne stymulowanie się pomysłów (jak w metodzie burzy mózgów); fakt, że w grupie jest więcej wiedzy i informacji, różnorodne podejście do problemu, samodyscyplina, zwiększona odpowiedzialność za wspólne zadania i wiele innych. Jednocześnie badacze od dawna wiedzą, że w grupowych zachowaniach ludzi zachodzą zjawiska, które obniżają efektywność pracy w grupie. Cała tradycja badań *human relations* udowodniła negatywne oddziaływania norm grupowych na indywidualną wydajność pracy robotnika.

Negatywny wpływ obecności innych na wysiłek jednostki występuje również w grupach stworzonych *ad hoc*, czyli w takich, w których nie wytworzyły się względnie stałe normy społeczne. Jednym z najstarszych i do dziś fascynującym eksperymentem ujawniającym zjawisko inhibicji społecznej (czyli zahamowania aktywności lub wysiłku jednostki w obecności innych) są badania opublikowane przez M. Ringelmana w 1913 roku [3, s. 103; 1, s. 281]. Ringelman porównywał wysiłek grup ludzi o różnej liczebności w naciąganiu liny. Najpierw zanotował, że badane przez niego osoby, pracując indywidualnie, naciągały linę z siłą przeciętnie 63 kg. Ci sami ludzie w grupach 3-osobowych zmniejszyli siłę naciągania liny do 53 kg, a w 8-osobowych grupach – aż do 31 kg na osobę, czyli naciągali linę z siłą ponad połowę mniejszą niż wówczas, gdy pracowali indywidualnie.

Zjawisko odkryte przez Ringelmana nie ma utrwalonej nazwy. W języku angielskim używa się takich określeń, jak: „strata motywacyjna” (nazwa zaproponowana przez J.D. Steinera) [6], *free riding* (podróżowanie na gapę) lub *social loafing* (lenistwo społeczne). Nazwy te sugerują wyraźnie negatywną konotację, dlatego polscy autorzy szukają neutralnego określenia. Na przykład J. Daszkowski używa opisowego zwrotu „zmniejszenie wysiłku w pracy grupowej” lub „inhibicja społeczna”. Są to jednak określenia nazbyt ogólne, zawierające więcej treści niż efekt Ringelmana, który jest szczególnym przy-

padkiem inhibicji społecznej. W dalszym ciągu tekstu posłużono się angielskim zwrotem *social loafing*, jednak bez intencji negatywnego wartościowania tego zjawiska.

Eksperyment Ringelmana był wielokrotnie powtarzany, a w ostatnich latach jego odkrycie jest przedmiotem szczególnie intensywnych badań, w wyniku których stwierdzono m.in., że *social loafing* zależy od typu zadań grupowych. J.D. Steiner wyróżnił 4 typy zadań grupowych [1, s. 281–284]:

■ **Zadania kompensacyjne.** Są to zadania wykonywane indywidualnie w obecności innych, a efekt grupy jest średnią wyników indywidualnych. Na przykład grupa ludzi próbuje określić temperaturę powietrza w pokoju, w którym się znajduje, bez użycia termometru. Jedni ją zawyżają, inni zaniżają, a ocena średnia jest bliska rzeczywistej temperaturze, chociaż żaden z członków mógł nie określić temperatury prawidłowo. Zatem wynik grupy może być lepszy niż wynik najsprawniejszego członka grupy.

■ **Zadania dysjunkcyjne.** Są to zadania, w których wynik grupy określa tylko jeden najbardziej sprawny członek grupy, przy czym wynik grupy nie może być lepszy niż wynik najsprawniejszego członka grupy. Na przykład grupa uczniów wspólnie rozwiązuje zadanie matematyczne. Wystarczy, że jeden uczeń znajdzie właściwe rozwiązanie, a pozostali je zaakceptują, a wówczas cała grupa dysponuje właściwym rozwiązaniem zadania. Mogłoby się jednak zdarzyć, że rozwiązanie grupowe byłoby nieprawidłowe, gdyby grupa nie zaakceptowała rozwiązania prawidłowego. Nigdy natomiast w tym typie zadania rozwiązanie grupowe nie może być lepsze niż rozwiązanie podane przez najlepszego członka zespołu.

■ **Zadania koniunkcyjne.** Zadanie koniunkcyjne to takie, w którym wynik grupy jest określony poziomem wykonania przez najmniej sprawnego członka grupy. Na przykład ekipa wspinaczy wysokogórskich nie może pokonać wysokości szybciej niż najpowolniejszy uczestnik wyprawy.

■ **Zadania addytywne.** Zadanie addytywne jest to takie zadanie, w którym ludzie, łącząc swoje wysiłki, osiągają wynik grupowy, jakiego nie może osiągnąć żaden członek grupy, pracując indywidualnie. Na przykład grupa może dźwignąć ciężar, jakiego nie dźwignie żaden członek tej grupy. Łatwo

podać inne przykłady zadań addytywnych – grupa ludzi wspólnie prowadzi kampanię reklamową, kilku ludzi kosi trawę na łące, zespół piłkarski gra w piłkę nożną, chór śpiewa piosenkę itp.

Badania Kerra i Bruuna, w których ludzie wykonywali określone zadania najpierw indywidualnie, a potem w grupie, wykazały, że we wszystkich typach zadań wysiłek ludzi pracujących w grupie zmniejszył się, ale niejednakowo. W zadaniach dysjunkcyjnych wystąpił duży spadek wysiłku tych osób, które uznały, że tylko jedna osoba może ustalić wynik grupy, wysiłek zaś tej właśnie osoby obniżał się nieznacznie. W zadaniach koniunkcyjnych najmniej sprawna osoba zmniejszyła swój wysiłek nieznacznie, a pozostali obniżyli wysiłek do poziomu niewiele wyższego od wysiłku osoby najmniej sprawnej. W zadaniach addytywnych członkowie grupy obniżyli swe wysiłki o podobny dla wszystkich rząd wielkości [3, s. 117–118].

Zrozumienie zmniejszenia wysiłku przy zadaniach dysjunkcyjnych i koniunkcyjnych nie następuje z trudności. Ci, którzy uznali, że ich wysiłek nie ma wpływu na wynik grupy, zredukowali go do niezbędnego minimum. Ale jak zrozumieć tych, którzy wykonywali zadanie addytywne? Według R.A. Barona i J. Greenberga: „Kiedy ludzie wiedzą, iż ich wysiłek będzie połączony z wysiłkiem innych ludzi, zachodzi interesujące zjawisko – przestają pracować tak intensywnie, jak pracują jako jednostki. Zdają się mówić: «niech inni wezmą ich pracę», sami zaś jadą na jałowym biegu (free riding). Zgodnie z powiedzeniem, że »wiele rąk czyni pracę lżejszą«, grupa ludzi oczekuje, że będzie bardziej efektywna niż jednostka – przy mniejszym wysiłku. W rezultacie pięciu ludzi, grabiąc liście, wykona więcej pracy niż jeden człowiek, ale nie pięć razy więcej” [1, s. 281].

Interpretacje

Rozumienie innych ludzi nie jest jednak tym samym, co wyjaśnianie. Nawet jeśli rozumienie zjawiska *social loafing* przez wspomnianych autorów jest trafne, to nadal pozostaje pytanie, dlaczego ludzie tak myślą i tak się zachowują.

Podjeżdżano, że istotnym czynnikiem wyjaśniającym może okazać się kultura społeczeństwa. *Social loafing* stwierdzono w badaniach amerykańskich, czyli w kulturze indywidualistycznej, w której praca grupowa jest ceniona mniej niż praca indywidualna. Badania przeprowadzone w latach 80. na Tajwanie i w Japonii, a więc w społeczeństwach o kulturze kolektywistycznej, nie potwierdziły jednak hipotezy o wpływie typu kultury na badane zjawisko. W badaniach tajwańskich i japońskich „lenistwo społeczne” nie było mniejsze niż w eksperymentach amerykańskich [3, s. 113].

Istnieją trzy hipotezy wyjaśniające zjawisko *social loafing*:

■ Społeczna teoria oddziaływania (*social impact theory*). W polskiej literaturze ta teoria występuje pod nazwą „hipoteza o rozproszonej odpowiedzialności” [3, s. 108]. Według tej teorii nacisk sił zewnętrznych w kierunku wykonania zadania, działający na grupę ludzi, jest dzielony równo między jej członków. Im większa jest grupa, tym mniejszy jest nacisk przypadający na pojedynczego członka. Odpowiedzialność za wykonanie pracy rozprasza się na tym więcej osób, im liczniejsza jest grupa. W rezultacie każdy członek w miarę wzrostu grupy coraz mniej czuje się odpowiedzialny za określone zachowanie i wzrasta *social loafing* [5, s. 3–34].

Hipotezę o rozproszeniu odpowiedzialności objaśnia się m. in. zjawisko tzw. znieczulicy społecznej, czyli np. obojętność ludzi znajdujących się na ulicy na los człowieka napadniętego przez bandytę. J.M. Darley i B. Latane twierdzą, że im większa liczba ludzi świadomych swojej wspólnej obecności dostrzeżga zagrożenie życia lub zdrowia dla jednej określonej osoby, tym mniejsza jest szansa na udzielenie pomocy zagrożonemu człowiekowi [4, s. 377–383]. Kiedy człowiek ma świadomość, że tylko on jeden jest świadkiem czyjegoś zagrożenia, wówczas odczuwa całą odpowiedzialność za udzielenie pomocy i szybciej decyduje się zareagować niż wówczas, gdy ma świadomość obecności wielu innych osób, z którymi „dzieli się” odpowiedzialnością. Znieczulica społeczna według tej teorii jest to po prostu zjawisko *social loafing*.

■ Hipoteza o dostosowaniu jednostki do spostrzeganych zachowań osób znajdujących się w takiej samej sytuacji. Konkurencyjną teorię zjawiska „lenistwa społecznego” wysunął J. Daszkowski. Jego zdaniem *social loafing* jest następstwem konformizmu grupowego – w sytuacji wymagającej od człowieka określonego zachowania się, jednostka najpierw obserwuje, jak zachowują się inni. Jeśli inni zachowują bierność, jednostka, dostosowując się do innych, także zachowuje się biernie [3, s. 110]. Daszkowski opiera się na badaniach Darleya i Latane, które wykazały, że te same warunki, które zmniejszają odpowiedzialność za cudzy los, obniżają także gotowość do działania we własnej obronie. Mówiąc inaczej, w obecności innych biernych ludzi jednostka ma skłonność do zachowania bierności nie tylko wówczas, gdy niebezpieczeństwo zagraża komuś innemu, ale także wówczas, gdy sama jest zagrożona [cyt. za 3, s. 109]. Mechanizm zaniechania działania przez jednostkę w sytuacji własnego zagrożenia Daszkowski tłumaczy następująco: „(...) takie zahamowanie inicjatywy ma miejsce przede wszystkim w sytuacjach niejasnych i nieoczekiwanych, przy czym obecność innych ludzi wydaje się pogłębiać dezorientację każdego z nich. W rezultacie następuje przesunięcie uwagi z wymagań sytuacji na zachowanie innych ludzi, którzy swym postępowaniem mogą dostarczać wskazówek co do właściwego trybu działań w niejasnej sytuacji, a biernie zachowanie zdeorientowanego człowieka w oczach

innego zdezorientowanego człowieka bywa traktowane jako informacja, że żadne działania nie są konieczne” [3, s. 109–110].

■ Teoria poczucia zbędności zaangażowania jednostki wobec pracy innych. Hipoteza J. Daszkowskiego mogłaby wyjaśniać, dlaczego jednostki powstrzymują się od działania wówczas, gdy dostrzegają bierność innych ludzi. Tymczasem *social loafing* zachodzi także wówczas, gdy jednostka dostrzega, że inni pracują, sama zaś, zamiast – zgodnie z hipotezą J. Daszkowskiego – naśladować innych, zmniejsza swój wysiłek.

W eksperymencie E. Weldona i E. Mustariego studenci wykonywali zadanie o charakterze poznawczo-oceniającym. Mieli oni dokonać, rzekomo na użytek swoich kolegów, oceny jakości zgłaszanych ofert pracy, biorąc pod uwagę różne aspekty pracy, takie jak: elastyczność godzin pracy, stosunki międzyludzkie itp. Studenci mieli możliwość wykonać swoje zadanie bardziej dokładnie (przez analizę różnych aspektów pracy) lub mniej dokładnie, wydając pośpieszne oceny. Niektórzy uczestnicy eksperymentu byli poinformowani, że wykonują swoją pracę indywidualnie, innym powiedziano, że ich oceny będą łączone z ocenami drugiej osoby, a jeszcze innym powiedziano, że ocena każdego z nich będzie łączona z ocenami 15 innych sędziów. Stopień dokładności wykonania pracy, odzwierciedlający wysiłek osoby badanej, zmierzono na skali od 0 do 4 punktów. W wyniku eksperymentu stwierdzono, że ci studenci, którzy byli przekonani, że pracę wykonują tylko oni sami, osiągnęli przeciętnie poziom wysiłku 3,91 punktu. Ci, którym powiedziano, że ich praca będzie łączona z pracą drugiej osoby, pracowali z nieco mniejszym wysiłkiem, osiągając 3,66 punktu. Natomiast ci, którzy wiedzieli, że jest jeszcze 15 innych oceniających, zredukowali swój wysiłek do 2,75 punktu [7, s. 330–351].

Badania Weldona i Mustariego są cenne przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze dlatego, że dowodzą, iż *social loafing* zdarza się nie tylko przy pracy o charakterze fizycznym, np. przy naciąganiu liny, lecz także w pracy umysłowej. Po drugie dlatego, że te badania sugerują nową interpretację zjawiska „lenistwa społecznego”, a mianowicie: zredukowany wysiłek może być rezultatem przekonania człowieka, że jego wkład pracy jest niekonieczny i niezbyt ważny. Według tej interpretacji, *social loafing* nie wynika z chęci użycia innych do „jazdy na gapię”, lecz jest skutkiem postrzegania swojej pracy jako zbytecznej, będącej dublowaniem pracy innych, jako straconego czasu [1, s. 282–283].

Znaczenie praktyczne

Praktyczne znaczenie zjawiska *social loafing* w zarządzaniu jest oczywiste, szczególnie w tych licznych sytuacjach, gdzie praca jest wykonywana zespołowo, a wynik indywidualny nie jest identyfikowany. „Lenistwo społeczne” może

powodować zmniejszenie inicjatywy i wysiłku w pracy, niepełne wykorzystanie czasu pracy, niedokładność wykonywania zadań, obniżać poczucie odpowiedzialności za pracę – w sumie może powodować obniżenie efektywności pracy w grupie. Dotychczas zjawisko *social loafing* było stwierdzane w badaniach laboratoryjnych. Niewiele jest badań, na podstawie których można by było określić, czy i w jakim stopniu zjawisko to występuje w warunkach naturalnych, czy wyliczone wyżej zagrożenia faktycznie zachodzą w rzeczywistości.

Baron i Greenberg doradzają trzy sposoby przeciwdziałania zjawisku „lenistwa społecznego”:

■ Zidentyfikować wkład pracy każdego wykonawcy z osobna. W eksperymencie Williama zauważono, że pływacy na 100 m pływali wolniej w wyścigach grupowych niż w zawodach indywidualnych, ale tylko wówczas, gdy ich nazwiska i czas nie był notowany. Natomiast, gdy ogłaszano nazwiska i czas każdego zawodnika, pogorszenie wyników pływania w grupie zostało wyeliminowane [1, s. 283].

■ Uczynić pracę angażującą, wciągającą, ciekawą dla wykonawcy. Również eksperymentalnie dowiedziono, że osoby, które postrzegały swoją pracę jako ciekawą i ważną, nie ulegały zjawisku *social loafing* [2, s. 763–769].

■ Nagradzać jednostki za ich wkład do wyniku grupowego, a nie za ich wyniki indywidualne.

Baron i Greenberg uzasadniają to zalecenie następująco: „Zamiast zwykłego nagradzania pracowników za ich indywidualny wynik, nagradzać za ich wkład do grupowego efektu, na przykład przyznać bonus sprzedawcom terytorialnym, jeżeli wszyscy z powodzeniem osiągną cele sprzedaży. W wyniku takiego nagradzania ludzie mogą być bardziej wrażliwi na wyniki całej grupy. Jest to ważne, bowiem sukces organizacji bardziej zależy od wysiłku grupowego niż indywidualnego” [1, s. 284]. Wiązanie zarobków indywidualnych z sukcesami pozostałych współpracowników opiera się na znanej zasadzie: „ja nie zarobię, jeśli najpierw nie zarobią moi współpracownicy”, przy zastosowaniu której sukces indywidualny nie jest ani możliwy, ani opłacalny. Aby pracownik sam mógł zarobić, powinien pomóc innym osiągnąć sukces.

Nie jest jednak jasne, dlaczego omawiane zalecenie Barona i Greenberga miałoby przeciwdziałać zjawisku „lenistwa społecznego”, a w szczególności dlaczego ludzie, których nagrody indywidualne zależałyby od wyników całej grupy, mieliby intensyfikować własny wysiłek na rzecz wyniku grupowego. Przecież możliwa jest także inna kalkulacja. Jeśli grupa jest liczna, to indywidualny wkład pracy jest mało widoczny i może być odczuwany przez jednostkę jako zbędny, co, jak wcześniej wykazano, przyczynia się do zjawiska *social loafing*. Poza tym tego rodzaju organizacja pracy i warunki wynagradzania mogą sprzyjać postrzeganiu zadań bądź jako dysjunkcyjnych (gdzie wynik grupy zale-

ży od najlepszych pracowników), bądź jako koniunkcyjnych (gdzie wynik grupy zależy od najgorszych pracowników). Przy obu tych rodzajach zadań, co wcześniej wykazano, w *social loafing* angażują się wszyscy z wyjątkiem osoby najsprawniejszej (przy zadaniach dysjunkcyjnych) lub najmniej sprawnej (przy zadaniach koniunkcyjnych). Jeżeli tak się stanie, to nie widać powodów, by ci, którzy nie uznają się za najmniej lub za najbardziej sprawnych, nie spróbowali „jazdy na gapię”.

Przy obecnym stanie badań trudno rozstrzygnąć, która z tych kalkulacji jest bardziej prawdopodobna. W szczególności nie wiadomo, czy i jak „leniwo społeczne” zależy od różnorodnych uwarunkowań sytuacyjnych, społecznych i organizacyjnych, czy uleganie temu zjawisku jest zróżnicowane indywidualnie, środowiskowo; w jaki sposób na to zjawisko wpływają różne struktury i formy organizacji pracy i wynagrodzenia. Praktyczne znaczenie tego zjawiska wzrasta w miarę upowszechniania się grupowych form organizacji pracy.

Tadeusz Stalewski

BIBLIOGRAFIA

- [1] BARON A., GREENBERG J., *Behaviour in Organizations. Understanding and Managing the Human Side of Work*, Allyn and Bacon, 1990.
- [2] BRICKNER M., HARKINS S., OSTROM T., *Effects of personal involvement: Thought-provoking implications for social loafing*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1986, nr 51, s. 763-769.
- [3] DASZKOWSKI J., *Wpływ pracy grupowej na wysiłek w realizacji zadań*, Ossolineum, 1988.
- [4] DARLEY J.M., LATANE B., *Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1968, nr 8, s. 377-383.
- [5] LATANE B., NIDA S., *Social impact theory and group influence: A social engineering perspective*, [w:] PAULUS B. (red.), *Psychology of group influence*, 1990.
- [6] STEINER J.D., *Group process and productivity*, New York 1972.
- [7] WELDON E., MUSTARI E., *Felt dispensability in groups of coactors: The effects of shared responsibility and explicit anonymity and cognitive effort*, [w:] „Organizational Behaviour and Human Decision Processes” 1988, nr 41, s. 330-351.

Lesław H. Haber

Management Zarys zarządzania małą firmą

Biblioteka Menedżera
Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu

Książka wyróżniona za wysokie walory dydaktyczne w II edycji konkursu na nagrodę naukową Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk.

Reprezentując – tak popularną w Europie Zachodniej, USA i w Japonii, orientację humanistyczną w zarządzaniu, autor w profesjonalny sposób przekazuje wiedzę i udziela wielu praktycznych wskazówek, jak ją wykorzystać w prywatnej przedsiębiorczości w ramach *small businessu*.

Prof. dr Klaus H. Frank
Volkswagen Bildungsinstitut GmbH,
Zwickau

Aktakcyjność i komunikatywność tej książki to jej najważniejsze atuty. Dzięki

nim czytelnik zaciekawia się omawianą problematyką i zostaje zachęcony do pogłębienia wiedzy z zakresu managementu.

Dr hab. Adam Szalkowski
Akademia Ekonomiczna,
Kraków

Lesław H. Haber jest profesorem zatrudnionym w Katedrze Socjologii, Psychologii Pracy i Organizacji Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Jego zainteresowania

praktyczne i badawcze związane są z tematyką managementu. Zajmował się m.in. problematyką relacji interpersonalnych i prowadził badania nad wpływem rynku pracy na ruchliwość, fluktuację i stabilizację personelu firmy. Aktualnie analizuje zachowanie się firm w warunkach konkurencji. Jego dorobek badawczo-naukowy obejmuje około osiemdziesięciu pozycji, wśród których znajdują się książki, artykuły, ekspertyzy, raporty itp. Odbywał liczne staże i praktyki w kraju i za granicą, brał czynny udział w wielu konferencjach krajowych i międzynarodowych. Współpracuje z Central Europe Trust Training z siedzibą w Londynie.

Ber Haus, Stanisław Nowosielski

Kontroling a kontrakty menedżerskie w przedsiębiorstwie

Kontroling, jako system wspomagania kierownictwa przedsiębiorstwa w procesie strategicznego i operacyjnego zarządzania, orientuje decyzje i działania kierownictwa wszystkich szczebli zarządzania na globalne cele przedsiębiorstwa. Odbywa się to głównie poprzez koordynację funkcji planowania, sterowania, kontroli i motywowania w różnych przekrojach podmiotowych i czasowych oraz zapewnienie informacji niezbędnych do podejmowania decyzji. Lapidarnie rzecz ujmując, kontroling pełni funkcję doradczą: wspomaga on kierownika-menedżera, ale nie wyręcza go w podejmowaniu decyzji.

Prace badawczo-wdrożeniowe prowadzone w przemyśle dają podstawę do określenia zasadniczych elementów kontrolingu w przedsiębiorstwie krajowym, do których można byłoby zaliczyć:

- **system informacyjny, wspomagający procesy decyzyjne, w tym system wskaźników**, oparty na rachunkowości i finansach, a służący zarówno do oceny zdarzeń przeszłych, jak i monitorowania zdarzeń przyszłych, dla potrzeb sterowania obszarami krytycznymi przedsiębiorstwa;
- **system planowania, kontroli i sterowania** działalnością przedsiębiorstwa, zorientowany na przyjęte cele strategiczne i operacyjne, integrujący i koordynujący cele lokalne obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa z celami firmy jako całości;
- **system zarządzania jednostkami wewnętrznymi przedsiębiorstwa**, oparty na centrach kosztów i centrach zysku – ośrodkach odpowiedzialności odpowiednio za koszty i wyniki – stymulujący do planowej realizacji zadań rzeczowych i racjonalnego zużycia czynników produkcji (w tym system budżetowania kosztów dla potrzeb zarządzania jednostkami wewnętrznymi firmy).

Koncepcja zarządzania jednostkami wewnętrznymi przedsiębiorstwa oparta o centra kosztów i centra zysku uznawana jest zarówno w literaturze, jak i w praktyce przedsiębiorstw wdrażających kontroling za jego zasadniczy element. Wskazuje się przy tym na konieczność stopniowego przechodzenia od obecnych centrów produkcyjnych, przez centra kosztów, do centrów zysku. Niezbędna jest bowiem ewolucyjna zmiana świadomości ekonomicznej i mentalności kierownictwa i pracowników poszczególnych podmiotów oraz systematyczne uczenie się zachowań menedżerskich.

Wprowadzenie kontrolingu, a w jego ramach centrów kosztów i centrów zysku, wymaga dokonania

szeregu usprawnień i zmian w organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstwem. Dotyczy to głównie takich działań, jak:

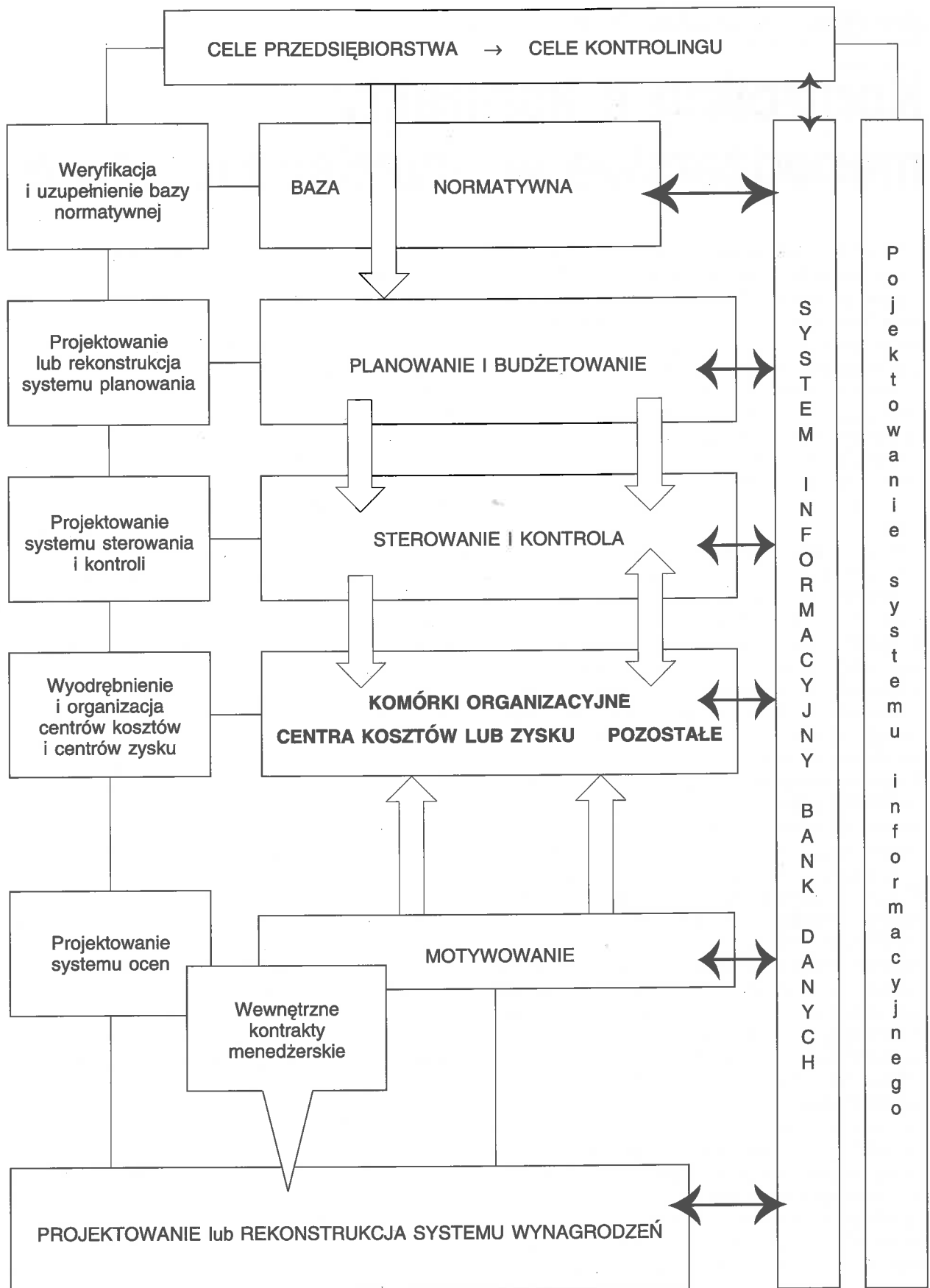
- budowa i bieżąca aktualizacja bazy normatywnej, szczególnie w zakresie czynników wpływających na wysokość kosztów pośrednich (wydziałowych);
- opracowanie systemu ciągłego (kroczącego) planowania, ewidencjonowania i rozliczania zadań i środków ich realizacji, w tym budżetowania działalności [1, s. 369 i nast.];
- organizacja działu kontrolingu;
- zwiększenie zakresu samodzielności decyzyjnej kierownictwa komórek produkcyjnych i funkcjonalnych w celu stworzenia warunków dla prowadzenia rachunku odpowiedzialności kierownictwa za efektywność i skuteczność działania [1, s. 416 i nast.];
- stworzenie motywacji materialnej do racjonalnego gospodarowania, m.in. poprzez powiązanie ruchomej części wynagrodzeń z wynikami pracy samodzielnych podmiotów wewnętrznych [3, s. 30–32; 5, s. 27–29].

Powiązanie czynników warunkujących wprowadzenie kontrolingu przedstawiono na rys. 1.

Skuteczne funkcjonowanie kontrolingu, a głównie potrzeba zwiększenia motywacji i roli poszczególnych kierowników zakładów (wydziałów) oraz odpowiednich służb (kierowników działów) – potencjalnych centrów kosztów lub zysku – wymaga również wprowadzenia wewnętrznych kontraktów menedżerskich. Nazwa ta może być myląca, ponieważ kontrakty wewnętrzne można zawierać zarówno bez kontraktu zewnętrznego z zarządzającymi (dyrektorem, prezesem) przedsiębiorstwa, jak i po wprowadzeniu kontraktu zewnętrznego [2]. W tym drugim wypadku kontrakty wewnętrzne noszą też nazwę podkontraktów [4].

Z punktu widzenia kontrolingu znaczenie kontraktu menedżerskiego polega na tym, że zawiera on konkretnie sprecyzowane zadania oraz metodę ich oceny, niezależnie od tego, czy kontrakt menedżerski zawarto na zasadach umowy o pracę, czy na zasadach umowy zlecenia na określony czas. To drugie rozwiązanie jest z punktu widzenia kontrolingu korzystniejsze, ponieważ umowę zawiera się z samodzielnym podmiotem gospodarczym, któremu można określić bardziej syntetyczne zadania, z których będzie rozliczany.

Kontrakty menedżerskie można zawierać z kierownikami odpowiednich komórek gospodarczych



Rys. 1. Składniki systemu kontrolingu i czynniki warunkujące jego skuteczność

Źródło: opracowanie własne.

i częściowo funkcjonalnych, tj. tych, które mają wpływ na efekty ekonomiczne. W związku z wprowadzaniem kontrolingu z jednoczesnym tworzeniem centrów kosztów i zysku, kontrakty menedżerskie można by zawierać z kierownikami tych centrów. To trójelementowe rozwiązanie może bardziej sprzyjać poprawie efektywności gospodarczej.

Zawarcie kontraktu oznacza powstanie dwustronnych zobowiązań partnerów (wyłączając kontrakty na zasadach umowy o pracę): przyjmujący zlecenie uzyskuje znaczne uprawnienia, otrzymuje ściśle określone obowiązki i bierze na siebie odpowiedzialność. Te trzy elementy miejsca pracownika w organizacji wiążą się ze sprecyzowanymi zasadami pozyskiwania dochodów.

Rozszerzenie uprawnień kierownika, z którym zawarto kontrakt, nie może być sprzeczne z interesem przedsiębiorstwa jako całości. Wymaga to dokładnych ustaleń, które uniemożliwiłyby kierownikowi osiąganie korzyści kosztem całego przedsiębiorstwa. Jednocześnie, z uwagi na zwiększoną odpowiedzialność, nie może on otrzymywać zbyt drobiazgowego wykazu obowiązków, a w szczególności zadań, spowodowałyby to bowiem automatycznie ograniczenie swobody decyzyjnej.

Przy zawieraniu kontraktu menedżerskiego można też uczynić kierownika odpowiedzialnym za powierzony mu majątek (można ewentualnie ograniczyć się do środków trwałych). Z uwagi na to, że z tytułu realizacji kontraktu kierownik otrzymuje wynagrodzenie, zadaniem kontrolingu jest zarówno sprawdzenie samych zasad ustalania wynagrodzenia, jak i wielkości przyznanej mu w określonych okresach.

Zawarcie kontraktu menedżerskiego zmniejsza zakres informacji przeznaczonych dla nadrzędnego kierownictwa, co może wpłynąć na działalność kontrolingu. Przy coraz rzadszym i mniejszym zasobie informacji dla kierownictwa, konieczna jest bardzo wnikliwa analiza zasad określania zadań i wynagradzania kierownika, kontrola rzeczywistego wykonania zadań oraz obliczania wynagrodzenia. Z reguły jednak, po pewnym czasie, zakres pracy kontrolingu ulega zmniejszeniu po wprowadzeniu wewnętrznych kontraktów menedżerskich, główna uwaga skupia się bowiem wówczas na kontroli realizacji zadań.

Wskazane jest równoczesne wprowadzanie kontraktów menedżerskich z wprowadzaniem centrów kosztów i zysku. Zmniejsza to nakłady pracy na projektowanie i wdrażanie obydwu rozwiązań, ponieważ niezbędne jest ich ściśle dostosowanie do siebie. Nie ma też przeciwwskazań do wprowadzania wewnętrznych kontraktów menedżerskich w okresie po utworzeniu centrów kosztów i zysku. Można je też zawierać, gdy takich centrów nie ma w przedsiębiorstwie.

Z wdrożeniem centrów kosztów i zysku, a także zawarciem wewnętrznych kontraktów menedżerskich

wiąże się sprawa jednoczesności (równoległości) lub kolejności ich wprowadzania dla wybranych komórek organizacyjnych. Nie ma tu żadnych idealnych rozwiązań. Każde z nich ma blaski i cienie. Niewątpliwie, aby nie powstały sprzeczności między komórkami i odpowiednimi kierownikami, właściwe byłoby jednoczesne wprowadzenie danego rozwiązania w całym przedsiębiorstwie. Wymaga to jednak dłuższego czasu przygotowawczego na opracowanie projektów, przekonanie odpowiednich osób co do słuszności rozwiązań itp. W przypadku niepowodzenia wprowadzonego systemu ponosi się straty nie tylko o charakterze finansowym. Wprowadzenie centrów i/lub zawarcie kontraktów z kolejnymi komórkami zmniejsza te straty, choć może wywołać sprzeczności między komórkami. Konieczne jest też ciągle dopasowywanie rozwiązań do siebie. Uzyskuje się natomiast doświadczenie, co pozwala na wprowadzanie coraz lepszych rozwiązań. Nie można jednak jednoznacznie rozstrzygnąć, która metoda postępowania jest bardziej sprawna. W przypadku kolejnego wprowadzenia centrów kosztów i zysku, a także zawierania kontraktów menedżerskich, można też wybrać dwie drogi postępowania:

- zaczynać od najbardziej newralicznych komórek, mających duże znaczenie dla przedsiębiorstwa, przy istnieniu formalnych możliwości uczynienia tego,
- zaczynać od komórek i osób najbardziej zainteresowanych tymi rozwiązaniami, przy istnieniu obiektywnych warunków do ich wprowadzenia.

Która z tych metod jest lepsza, też trudno jednoznacznie rozstrzygnąć. Zależy to przede wszystkim od woli decydentów. Można jednak wskazać na zalety i wady obydwu, i podkreślić, że łatwiejsza i efektywniejsza jest droga polegająca na zaczynaniu od komórek i osób gotowych przyjąć nowe rozwiązania.

Ber Haus, Stanisław Nowosielski

BIBLIOGRAFIA

- [1] DRURY C., *Rachunek kosztów*, PWN, Warszawa 1995.
- [2] HAUS B., *Kontrakt menedżerski jako nowa forma zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – doświadczenia praktyczne*, Materiały konferencyjne PN 705, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1995, ss. 87–93.
- [3] KOPERTYŃSKA W., *Innowacje w premiowaniu*, „Przegląd Organizacji” nr 7/94.
- [4] NAWROCKI S., *Podkontrakty i grupowe formy pracy w realizacji celów zarządczych przedsiębiorstwa*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – doświadczenia praktyczne*, Materiały konferencyjne PN 705, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1995, ss. 99–104.
- [5] SEKUŁA Z., *Wynagradzanie menedżerów*, „Przegląd Organizacji” nr 7/94.

Autorzy – prof. dr hab. Ber Haus i dr inż. Stanisław Nowosielski są pracownikami naukowymi Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Janusz Zymonik

Audyty systemu zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie

Geneza i przyczyny przeprowadzania audytów

Rozwój systemów zapewnienia jakości związany jest z ukształtowaniem się nowych, zupełnie odmiennych od dotychczasowych stereotypów relacji pomiędzy dostawcami i odbiorcami materiałów, elementów kooperacyjnych, wyrobów i usług. Już w latach sześćdziesiątych, w krajach o gospodarce rynkowej, odbiorcy i zleceniodawcy, chcąc upewnić się co do solidności swoich kooperantów, zaczęli przeprowadzać u nich badania i oceny możliwości utrzymania ustabilizowanego poziomu jakości dostaw, zgodnie z wymogami technicznymi zawartymi w umowie. W ten sposób z czasem wykształciła się praktyka tzw. audytów jakości.

Termin „*quality audit*”, którego definicja była stopniowo rozbudowywana i uściślana, wprowadzono po raz pierwszy w 1972 r. do trzeciego wydania Słownika EOQC (*European Organization for Quality Control*) [1], a następnie do kolejnych wydań tego Słownika [2,3]. Definicja audytu jakości zamieszczona została również w międzynarodowej normie terminologicznej ISO 8402 z 1986 r. (znowelizowanej w roku 1993) i obecnie używana jest w takim właśnie znaczeniu [4].

Powołana w 1992 r. przez Prezesa byłego PKNMiJ Normalizacyjna Komisja Problemowa ds. Zapewnienia Jakości, opracowując Polską Normę – odpowiednik normy ISO 8402, przetłumaczyła i zredagowała definicję audytu jakości w następującym brzmieniu [5]: „*audyt jakości to systematyczne i niezależne badanie, mające określić, czy działania dotyczące jakości i ich wyniki odpowiadają zaplanowanym ustaleniom i czy te ustalenia są skutecznie realizowane i pozwalają na osiągnięcie celów*”.

Przedmiotem audytów jakości może być: system jakości lub jego elementy, a także procesy, wyroby lub usługi. Audyty takie nazywane są odpowiednio: „*audytem systemu jakości*”, „*audytem jakości procesu*”, „*audytem jakości wyrobu*”, „*audytem jakości usługi*”.

Znaczenie audytów jakości, w tym zwłaszcza audytów systemu jakości, wzrosło po przyjęciu w 1987 r. przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO) norm serii 9000: „*Zarządzanie jakością, systemy zapewnienia jakości*” [4]. W normach tych przedstawione są między innymi trzy modele systemu zapewnienia jakości, które mogą być wprowadzone w przedsiębiorstwie pełniącym

rolę dostawcy. Modele te charakteryzują się zróżnicowanym zakresem przedmiotowym. Zakłada się przy tym, że, w zależności od umowy zawartej między dostawcą a odbiorcą, dostawca musi formalnie udowodnić możliwość spełnienia wymagań stawianych przez jeden z tych trzech modeli. Nastąpić to może między innymi poprzez audyty systemu jakości wykonywane u dostawcy przez odbiorcę, a także instytucję niezależną, mającą uprawnienia do wydawania certyfikatów potwierdzających zgodność takiego systemu z normami ISO serii 9000. Ponadto sam dostawca powinien audytować swoich poddostawców, a także prowadzić systematyczne audyty wewnątrz własnej firmy.

W rezultacie rozpowszechnianie się znormalizowanych rozwiązań systemowych w dziedzinie jakości szło w parze z rozwijającą się praktyką ich audytowania. Powstała zatem konieczność ujednoczenia metodyki przeprowadzania audytów. Szczególnie ważne okazało się to w odniesieniu do audytów, w wyniku których następowało zarejestrowanie danej firmy w wykazie dostawców posiadających uwiarygodniony system jakości zgodny z normami ISO serii 9000. Dlatego też Komitet Techniczny ISO TC 176 opracował w 1990 r. międzynarodową normę ISO 10011: „*Wytyczne do audytu systemu jakości*” [5], składającą się z trzech części: 1 – „*Audyt*”, 2 – „*Kryteria kwalifikacji audytorów systemów jakości*”, 3 – „*Zarządzanie programami audytów*”. Norma ta została przyjęta przez uprawnione do głosowania komitety członkowskie ISO, a większość krajów europejskich wydała ją jako normę krajową.

Rodzaje audytów systemu jakości

Dotychczasowa praktyka wypracowała trzy podstawowe rodzaje audytów systemu jakości [6]:

- audyt pierwszej strony, zwany również audytem wewnętrznym,
- audyt drugiej strony, będący audytem zewnętrznym,
- audyt trzeciej strony (tzw. audyt niezależny), mający również charakter audytu zewnętrznego.

Audyt pierwszej strony przeprowadzany jest z inicjatywy kierownictwa danej firmy dla własnych potrzeb i zwykle przez własnych pracowników, posiadających odpowiedni zasób wiedzy zarówno z techniki prowadzenia audytu wewnętrznego,

jak i norm ISO serii 9000. Nie wyklucza się również zaangażowania osób spoza przedsiębiorstwa. W trakcie audytu pierwszej strony następuje weryfikacja poszczególnych elementów systemu jakości, w tym zwłaszcza ocena stopnia przestrzegania wcześniej założonych ustaleń. Ustalenia te muszą być spisane i udokumentowane między innymi w postaci procedur i instrukcji. Najważniejszym dokumentem, który jest podstawowym odnośnikiem w trakcie przeprowadzania wszystkich rodzajów audytów systemu jakości, jest Księga Jakości. Opisane są w niej ogólne dyspozycje przyjęte przez przedsiębiorstwo w celu osiągnięcia wymaganej jakości wyrobów i usług. Inaczej mówiąc, jest to dokument opisujący system zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie.

Konieczność przeprowadzania audytów pierwszej strony wynika z postanowień norm ISO 9001 i 9002. Zgodnie z nimi dostawca powinien stosować udokumentowany system wewnętrznych audytów jakości w celu zweryfikowania, czy działania w zakresie jakości są zgodne z zaplanowanymi oraz określenia efektywności systemu jakości.

Ten rodzaj audytów przeprowadza się z reguły w celach prewencyjnych lub korekcyjnych. Dzięki audytowi prewencyjnemu, realizowanemu zgodnie z przygotowanym wcześniej planem audytów wewnętrznych, uzyskuje się „fotografię” sytuacji w przedsiębiorstwie w danym momencie. Pozwala to wcześniej zapobiec ewentualnym niezgodnościom. Kierownictwo firmy nabiera pewności, że wszelkie procedury, w tym także procesy technologiczne, realizowane są zgodnie z wymaganiami zawartymi w dokumentacji, a jakość produkowanych wyrobów jest stabilna.

Audyt korekcyjny z kolei ma na celu ustalenie przyczyn niezgodności występujących doraźnie. Jest on następstwem napływających do kierownictwa firmy sygnałów o powstających problemach związanych z funkcjonowaniem systemu jakości, czego przejawem może być np. nagły wzrost operacyjnych kosztów jakości związanych z kosztami uszkodzeń przed lub po dostawie.

Audyt drugiej strony ma miejsce wówczas, gdy dane przedsiębiorstwo, występując w roli zamawiającego, przeprowadza audyt u swoich aktualnych lub potencjalnych dostawców, wykorzystując do tego z reguły własny zespół audytorów.

Szczególnego znaczenia audyty drugiej strony nabierają w przedsiębiorstwach, które posiadają wdrożony system zapewnienia jakości (zwłaszcza wg norm ISO 9001 lub 9002). Zgodnie z postanowieniami tych norm, firma zobowiązana jest do pełnienia skutecznego nadzoru nad systemami jakości swoich poddostawców. Może to być osiągnięte jedynie poprzez regularne audyty zewnętrzne, wykonywane przede wszystkim u poddostawców nie posiadających certyfikowanych systemów jakości. Ponadto, dzięki prowadzeniu audytów drugiej strony, przedsiębiorstwa mogą nie tylko dokonać wyboru najlepszych poddostawców, ale także pomóc im

w poprawie ich własnych systemów jakości. W rezultacie tego rodzaju audytów przedsiębiorstwo nabiera większego zaufania do swoich poddostawców i kooperantów.

Audyt trzeciej strony jest szczególnym i najbardziej spektakularnym rodzajem audytu, stanowiącym najważniejszy element w procedurze certyfikowania systemu jakości. Wniosek o jego przeprowadzenie zgłasza do upoważnionej instytucji (np. Polskiego Centrum Badań i Certyfikacji) przedsiębiorstwo, które pragnie podbudować swoją renomę i ugruntować pozycję na rynku. Może to być także skutkiem żądań potencjalnego kontrahenta lub – tak jak na Zachodzie – wynikać z uregulowań prawnych (np. w krajach Unii Europejskiej odnosi się to do wymagań niektórych Dyrektyw tzw. nowogodejścia, wydawanych przez Komisję Wspólnot Europejskich).

Pozytywny rezultat audytu trzeciej strony pozwala na nadanie systemowi zapewnienia jakości w tym przedsiębiorstwie certyfikatu. Jest to oficjalny dokument stwierdzający, że system obowiązujący w danej firmie odpowiada wymaganiom jednej z norm ISO 9001, 9002, 9003. Odbiorcy przedsiębiorstwa mają tym samym pewność, że posiada ono wdrożony i skuteczny system zapewnienia jakości zgodny z normami międzynarodowymi. Tak więc ostatecznym rezultatem pomyślnie zakończonego audytu trzeciej strony jest wzrost zaufania zlecających do danego przedsiębiorstwa.

Różnice pomiędzy poszczególnymi rodzajami audytów

Typowy audyt systemu jakości przebiega według ściśle określonych zasad, przedstawionych w formie wytycznych w normie ISO 10011. Także etapy każdego z trzech omówionych rodzajów audytów są podobne. Kolejno następuje więc: zainicjowanie audytu, przygotowanie audytu, przeprowadzenie audytu, sporządzenie raportu końcowego, przekazanie raportu stronie inicjującej audyt. Na tym jednak podobieństwo się kończy. O ile bowiem audyt trzeciej strony finalizuje poniekąd proces wdrażania systemu jakości w przedsiębiorstwie, o tyle np. audyt pierwszej strony związany jest ze stałym monitorowaniem systemu jakości w firmie, a audyt drugiej strony – ze stałym monitorowaniem systemów jakości u dostawców tej firmy.

Także stopień sformalizowania tych trzech rodzajów audytów jest różnicowany. Duże sformalizowanie audytu trzeciej strony wynika z wagi dokumentu (certyfikatu), jaki firma otrzymuje po pozytywnym jego zakończeniu. Wynika również z konieczności przestrzegania przez jednostkę certyfikującą reguł postępowania zawartych w przepisach prawnych. W przeciwnym bowiem przypadku jednostce takiej może grozić utrata wiarygodności, a nawet akredytacji.

Tabela 1. Różnice pomiędzy poszczególnymi rodzajami audytów

Rodzaj audytu Czynnik różnicujący	Audyt pierwszej strony	Audyt drugiej strony	Audyt trzeciej strony
rezultat audytu	upewnienie się kierownictwa firmy co do skuteczności własnego systemu jakości i jego zgodności z założeniami norm ISO serii 9000	upewnienie się firmy audytującej co do skuteczności systemu jakości u audytowanego dostawcy, a także zgodności tego systemu z normami ISO serii 9000	wzrost zaufania potencjalnych odbiorców co do skuteczności systemu jakości w firmie posiadającej certyfikat, a także zgodności tego systemu z normami ISO serii 9000
koszty audytu	ponosi firma wykonująca u siebie audyt	ponosi strona audytująca przy pewnym udziale strony audytowanej	ponosi strona audytowana
stopień obligatoryjności audytu (w przypadku firmy wdrażającej system jakości wg norm ISO serii 9000)	obowiązkowy p. 4.17 normy ISO 9001 p. 4.16 normy ISO 9002	pośrednio wymagany p. 4.6.2 normy ISO 9001 p. 4.5.2 normy ISO 9002	dobrowolny (po uznaniu przez firmę celowości ubiegania się o certyfikat)
częstotliwość przeprowadzania audytów	zgodnie z programem audytów wewnętrznych (np. każdy dział przynajmniej dwa razy w roku), a także w miarę potrzeby	zgodnie z programem audytów zewnętrznych, także w miarę potrzeby oraz przed zawarciem kontraktu z nowym dostawcą	po pozytywnym audycie certyfikacyjnym kolejny pełny audyt odbywa się najczęściej po trzech latach, w międzyczasie przeprowadza się audyty sprawdzające
wykonawcy audytu – audytorzy (w każdym przypadku audytowany musi wyrazić zgodę na proponowany skład zespołu audytującego)	najczęściej własna kadra przedsiębiorstwa	audytorzy delegowani przez przedsiębiorstwo	zespół audytorów delegowany przez instytucję certyfikującą
kwalifikacje audytorów w warunkach polskich	ukończenie szkolenia w zakresie znajomości norm ISO 9000 i techniki prowadzenia audytów, pożądane ukończenie kursu dla kandydatów na audytorów	ukończenie kursu dla kandydatów na audytorów, pożądany certyfikat audytora CBJW lub PCBC	wymagany certyfikat audytora CBJW lub PCBC
liczebność zespołu audytorskiego	najczęściej audyt w danym dziale wykonuje jedna osoba	z reguły zespoły dwu- lub kilkuosobowe	zespoły dwu- lub kilkuosobowe
zaangażowanie się audytora (w formie doradztwa) w proces usuwania niezgodności	dopuszcza się taką możliwość	możliwość udzielenia niezobowiązujących porad na wyraźne życzenie audytowanego	według obecnych tendencji audytorzy porad nie udzielają
organizacja spotkania otwierającego i zamykającego audyt (stopień sformalizowania audytu)	szybkie robocze spotkanie audytorów z kierownictwem – stopień sformalizowania ograniczony	przygotowane spotkanie zespołu audytorów z kierownictwem audytowanej firmy przy zachowaniu formalnych reguł	przygotowane spotkanie zespołu audytorów z kierownictwem audytowanej firmy – wysoki stopień sformalizowania

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Audyty pierwszej strony są z kolei wyraźnie mniej sformalizowane, natomiast wiązać się z nimi może zupełnie inna kategoria problemów. Na przykład audytorzy wewnętrzni oceniają pracę osób zatrudnionych w tym samym przedsiębiorstwie co oni – często swoich kolegów i znajomych. Stwarza to dodatkowy stres i obciążenie psychiczne dla audytora i audytowanego.

W tabeli nr 1 podjęto próbę zestawienia najważniejszych różnic pomiędzy poszczególnymi rodzaja-

mi audytów. Ich lista nie jest oczywiście zamknięta, uwzględniono tylko różnice najbardziej widoczne. Warto przy tym zwrócić uwagę na jedną z nich, a mianowicie na kwalifikacje audytorów w warunkach polskich.

Proces kształcenia audytorów systemów jakości rozpoczął się w Polsce w 1990 r. kursami organizowanymi przez ówczesne Centralne Biuro Jakości Wyrobów, a obecnie kontynuowanymi przez Polskie Centrum Badań i Certyfikacji, między innymi

z udziałem wykładowców francuskich z AFNOR. Słuchacze tych kursów zapoznani zostają z tematyką zarządzania jakością, w tym z metodyką przeprowadzania audytów jakości. Po zdaniu egzaminu otrzymują dyplom wykwalifikowanego kandydata na audytora. Przyswojona wiedza predysponuje ich w zasadzie do pełnienia w swoich przedsiębiorstwach funkcji audytora wewnętrznego. Natomiast z formalnego punktu widzenia otrzymany dyplom upoważnia ich do ubiegania się o przyjęcie na kurs „audytora wiodącego”. Kurs ten z ramienia Polskiego Centrum Badań i Certyfikacji prowadzony jest między innymi przez wykładowców brytyjskich z BSI IT. Ukończenie tego kursu daje możliwość zostania audytorem wiodącym przy audytach certyfikacyjnych (oczywiście po odbyciu odpowiedniej praktyki audytorskiej). Do tej pory dyplom audytora wiodącego otrzymało w Polsce ok. 400 osób, jednak ich kwalifikacje nie są jeszcze wykorzystywane w dostatecznym stopniu ze względu na ciągle małą liczbę audytów certyfikacyjnych. Wielu z nich pełni natomiast z powodzeniem rolę szkoleniowców i konsultantów wspomagających przedsiębiorstwa przygotowujące się do wdrożenia systemów jakości wg norm ISO serii 9000. Należy ponadto nadmienić, że kształceniem audytorów, w tym zwłaszcza audytorów wewnętrznych, zajmują się w Polsce także inne instytucje, wśród których dużymi osiągnięciami poszczycić się może warszawski ZETOM.

Uwagi końcowe

Coraz większe zainteresowanie ze strony przedsiębiorstw systemowymi rozwiązaniami w zakresie jakości w dużej mierze wymuszone zostało przez odbiorców zagranicznych.

Audyty systemów jakości, w tym zwłaszcza audyty drugiej strony, stają się już dzisiaj w wielu polskich firmach normalnym elementem współpracy z kontrahentami. Również coraz częściej warunkiem pozyskania korzystnego kontraktu jest certyfikowanie swojego systemu jakości przez niezależną instytucję certyfikującą, co poprzedzone musi być audytem trzeciej strony. Dlatego też pilną koniecznością staje się popularyzacja i prawidłowa interpretacja celów i zasad tej metodyki badań wśród kadry zarządzającej przedsiębiorstwami.

Kierownictwo firmy powinno zdawać sobie sprawę z tego, że nabywca ma prawo do wykonania audytu i że utrudnianie pracy audytorom lub przekazywanie im nieprawdziwych informacji jest nieopłacalne i zagraża firmie utratą reputacji rynkowej, a w konsekwencji także klientów. Z kolei dobrze zorganizowane audyty wewnętrzne dają kierownictwu możliwość ciągłego monitorowania wszystkich elementów systemu jakości, a także szybkiego podjęcia niezbędnych działań korygujących.

Janusz Zymonik

BIBLIOGRAFIA

- [1] Słownik EOQC: *Glossary of terms used in the management of quality*, wydanie 3, 1972.
- [2] Słownik EOQC: *Glossary of terms used in the management of quality*, wydanie 5, 1981.
- [3] Słownik EOQC: *Glossary of terms used in the management of quality*, wydanie 6, 1989.
- [4] ISO 8402: *1986 Quality - Vocabulary*.
- [5] Katalog norm europejskich i przewodników ISO/IEC dotyczących systemów jakości, Biblioteka Europejska, tom 3, URM, PKNMiJ, CBJW, Warszawa 1993.
- [6] Materiały szkoleniowe BSI QA i CBJW, Warszawa 1993.

Autor jest pracownikiem naukowym Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Tadeusz Wojciechowski

Marketing i logistyka na rynku środków produkcji

Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne

Najnowsza książka Tadeusza Wojciechowskiego, znawcy problematyki obrotu środkami produkcji, stanowi kompendium wiedzy o rynku środków produkcji i zasadach jego funkcjonowania w polskiej gospodarce w okresie transformacji systemowej.

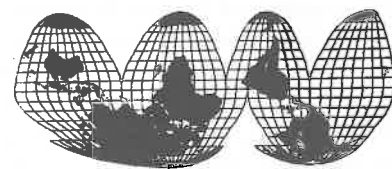
Omówienie istoty i znaczenia tego rynku oraz kształtujących go czynników wprowadza w sferę głównych rozważań, poświęco-

nych marketingowi. Odmienność i specyfika rynku środków produkcji, w porównaniu z rynkiem dóbr konsumpcyjnych, powodują, że stosowane metody i strategie marketingowe również muszą być inne. Szczególnie dużo miejsca poświęcił Autor marketingowi zakupów środków produkcji, przed-

stawiając jego cele i podstawy metodologiczne oraz sposoby organizacji zasilania materiałowego w przedsiębiorstwie.

Tematem, którym T. Wojciechowski zamyka całość rozważań, jest rola i znaczenie logistyki na rynku środków produkcji, charakteryzującym się skomplikowanym układem zależności i powiązań między występującymi na nim podmiotami.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

Maksimum zysku, czyli co może Ci dać Twój klient (II)

Alan W.H. Grant, Leonard A. Schlesinger, *Realize Your Customers' Full Profit Potential*, „Harvard Business Review” September–October 1995

Alan W.H. Grant jest założycielem przedsiębiorstwa Exchange Partners, z siedzibą w Bostonie, Massachusetts, specjalizującego się w pomocy organizacjom wprowadzającym w życie programy „value exchange”.

Leonard A. Schlesinger jest profesorem katedry zarządzania w uczelni George Fisher Baker Jr. oraz dziekanem stowarzyszonemu Harvard Business School w Bostonie.

Osiągnięcie, w stosunkach z każdym klientem, zysku na poziomie jego pełnego potencjału powinno być fundamentem każdego przedsięwzięcia ekonomicznego. Przecież zysk otrzymany od klienta jest siłą napędową ekonomii. Z grubsza zaś rzecz ujmując zyski można zwiększyć na trzy różne sposoby. Po pierwsze, można zdobywać nowych klientów – po to, by zwiększyć liczbę ludzi korzystających z jakiegoś produktu lub usługi. Po drugie, zwiększać dochodowość swoich klientów – po to, by motywować ich do zachowań generujących wyższy zysk. Po trzecie, przedłużać współpracę z klientem – po to, by korzystne dla firmy zachowania trwały jak najdłużej. Jednakże w wypadku większości przedsiębiorstw

schematy dotyczące postępowania z klientem nie uwzględniają w swych założeniach powyższych zasad. Dlaczego? Ponieważ modele owe opracowano zanim jeszcze wykorzystanie pełnego potencjału, jaki może dać klient stało się niezbędne.

W momentach przełomowych ery przemysłowej, postęp technologiczny i zwiększający się dostęp do informacji pozwoliły na wypracowanie nowych modeli zarządzania. Wraz z rozpoczęciem w połowie wieku XIX procesu zwanego rewolucją przemysłową, przedsiębiorstwa zaczęły stosować **model produkcyjny (productivity model)**. Rozwój manufaktury wraz ze stworzeniem ogólnokrajowych, a nawet ponadkrajowych kanałów dystrybucji pozwolił na zorganizowanie produkcji masowej, także dla klientów spoza rynków lokalnych. W wyniku tych przemian zysk zaczął zależeć od skali operacji, umiejętności obniżania kosztów produkcji oraz dystrybucji.

W późnych latach sześćdziesiątych i na początku siedemdziesiątych naszego wieku jednakże, wobec zmian w infrastrukturze i powstania konkurencji o zasięgu globalnym, podaż zaczęła przewyższać popyt. Aby utrzymać dochody, trzeba było zamienić model produkcyjny na **model konkurencyjny (competitive model)**. Przy użyciu dostępnej wiedzy o przemyśle i rynku, przedsiębiorcy odkryli silną zależność pomiędzy przywództwem w niszy rynkowej a dochodowością. Wielu więc skupiło się głównie na zdobyciu możliwie naj-

większego udziału w swoim sektorze rynku.

Połowa lat osiemdziesiątych to dla środowiska rynkowego narodziny **modelu jakościowego (quality model)**. Przedsiębiorstwa zaczęły wykorzystywać możliwości szybkiej obróbki informacji w celu podniesienia jakości, jako najmocniejszej broni przeciw konkurentom rynkowym. Przy użyciu programów ulepszających, wskazywano źródła i redukowano koszty, eliminowano marnotrawstwo i nieefektywność. Istotnym elementem nowej strategii stała się analiza kosztów, kreowanych z jednej strony przez kooperantów, z drugiej zaś przez klientów, po to, by obniżyć koszty utrzymania systemu organizacyjnego i w ten sposób polepszyć obsługę klienta. We wszystkich właściwych dziedzinach, przedsiębiorstwa stosujące model jakościowy udowodniły, iż możliwe jest osiąganie znakomych wyników finansowych pomimo niewielkiego udziału w obrocie rynkowym.

Schematy, stosowane we wszystkich wyżej wymienionych okresach, obnażają znakomicie źródła dochodowości właściwe dla danych czasów. Nigdy dotąd jednak nie stosowano strategii mającej na celu maksymalizację potencjalnego zysku, jaki może dać przedsiębiorstwu konkretny klient. Dziś, przy użyciu dostępnych nam narzędzi, przedsiębiorstwa mogą wreszcie zacząć prowadzić idealne inwestycje, wymierzone w sektory o potencjalnie najwyższym wskaźniku zwrotu zainwestowanego kapita-

łu. Dla przykładu, przedsiębiorstwa mogą łatwiej identyfikować klientów charakteryzujących się najwyższym potencjalnym wskaźnikiem zysku, jaki mogą przynieść firmie. Przy użyciu baz danych mogą łatwiej zrozumieć potrzeby klientów z poszczególnych segmentów, korzystając zaś ze zwiększonych możliwości dostawczo-produkcyjnych oferować przedstawicielom każdego z segmentów oszczędne i dostosowane do specyficznych potrzeb produkty bądź usługi, odpowiednio rabaty oraz gwarancje.

Podsumowując, można dziś łatwiej analizować i wcielać w życie wszelkie bodźce służące zwiększeniu zysku realnego, docelowo aż do poziomu zysku potencjalnego, jaki można osiągnąć dzięki konkretnemu klientowi. Innymi słowy przedsiębiorstwa mogą doskonalić to, co nazywamy dziś **wymianą wartości (value exchange)**, tzn. relację zachodzącą pomiędzy inwestycją finansową, jakiej dokonuje przedsiębiorstwo w związek z konkretnym klientem, a zyskiem, jaki dany klient tworzy poprzez specyficzny sposób reakcji na ofertę przedsiębiorstwa.

Koncepcja wymiany wartości nie jest nowa. Każdy bowiem menedżer, stosujący jeden z wyżej wymienionych modeli postępowania, otrzymywał wyższe zyski, gdyż mimo woli realizował także po części założenia schematu wymiany wartości ze swoimi najlepszymi klientami. Działania imitujące wymianę wartości były jedynie efektami ubocznymi zwiększania produkcji, polepszania jakości i zróżnicowania rodzajów produktów. Dopiero dziś możemy w pełni realizować model wymiany wartości, który stał się dla większości przedsiębiorstw całkowicie nową dziedziną wiedzy i aktywności. Organizacje stosujące ten schemat nie mogą oprzeć się na doświadczeniach innych firm z lat ubiegłych. Nie trwonią też pieniędzy i czasu na abstrakcyjne pomiary udziału rynkowego, wskaźników jakościowych czy zadowolenia klienta. Nie używają także potęgi technologii informacyjnej do napędzania swoich wyników. Zamiast tego definiują bazę klientów docelowych (tj. klientów, z którymi związek przynosi firmie największe zyski), wyliczają różnicę wynikającą z bieżącej i potencjalnej wartości relacji z klien-

tem i całą aktywność przedsiębiorstwa nakierowują na likwidację tej luki.

Luka

Używając konserwatywnych danych szacunkowych, luka między wydajnością bieżącą i potencjalną jest gigantyczna. Wróćmy jeszcze do trzech podstawowych sposobów na zwiększenie dochodowości relacji z klientem i w związku z nimi zadajmy trzy podstawowe pytania:

■ Jaki procent klientów docelowych obecnie posiadasz? Jak duży mógłby być to procent?

■ W jaki sposób zachowują się twoi klienci? Co stałoby się, gdyby wykazali się idealnym profilem zachowań (np. wykupili całą gamę produktów i zapłacili za nie pełną cenę)?

■ Jak długo przeciętnie klient pozostaje z twoją firmą? Co stałoby się, gdyby niektórzy z twoich klientów stali się „klientami na całe życie”?

Badania dokonane przez jedno z kanadyjskich przedsiębiorstw spożywczych dostarczają odpowiedzi na te pytania. Ostatnio, by zrozumieć i obliczyć rozmiar luki, wynikającej z bieżącej i potencjalnej wartości relacji z klientem, firma przeanalizowała wskaźniki ekonomiczne dotyczące bazy klientów przeciętnego rynku spożywczego (sklep obsługujący 15 000 gospodarstw domowych, dający 25 milionów USD przychodów rocznie, o zysku osiągającym 2% rocznie).

Po pierwsze, przedsiębiorstwo podzieliło bazę kupujących na kilka kategorii: **najlepszych klientów** (realizujących w danym sklepie 80 bądź więcej procent swoich zakupów żywnościowych), **klientów drugorzędnych** (realizujących pomiędzy 10 a 50 procentami swoich zakupów żywnościowych w danym sklepie) oraz **nieklientów**. Analiza wykazała, iż najlepsi i drugorzędni klienci stanowili jedynie połowę klientów w obszarze działalności sklepu.

Po drugie, firma przeanalizowała wpływ niewielkiej poprawy profilu zachowań klientów na dochodowość sklepu. Zważywszy na strukturę kosztów stałych rynku spożywczego, każdy dodatkowy dolar uzyskany od

klienta może w odpowiednich warunkach zyskać dziesięciokrotnie więcej od zwykłego wpływ na polepszenie zysku przedsiębiorstwa. Tak więc najmniejsze nawet zmiany profilu zachowań klientów prowadzą do pokąsnego zwiększenia dochodów osiągniętych przez sklep. Zwiększenie bazy najlepszych klientów o 2% zwiększa dochodowość sklepu o 45%. W omawianym przypadku, pozytywna zmiana zachowań zaledwie dwustu drugorzędnych klientów dałaby zwiększenie dochodowości przedsiębiorstwa o całe 20%. Sprzedanie każdemu klientowi jednego produktu więcej zwiększyłoby zyski o ponad 40%. Przekonanie każdego klienta do wybrania dwóch produktów danego sklepu zamiast dwóch innych nie pochodzących z niego, podczas każdej wizyty w sklepie, podniosłoby zysk o 55%. Tak więc, w sposób oczywisty, wytworzenie określonych zachowań u klienta zwiększa dramatycznie dochodowość wzajemnej relacji z klientem.

Po trzecie, kanadyjskie przedsiębiorstwo, badając przeciętną trwałość związków z klientem, obliczyło, iż w ciągu roku z usług danego sklepu rezygnuje około 20% klientów, co daje średnią trwałość stosunku z klientem wyliczoną na około 5 lat. Obniżenie tego wskaźnika do 10% zwiększyłoby spodziewaną trwałość stosunku klient – sklep do dziesięciu lat.

Analiza wykazała, iż każdy z wyżej wymienionych sposobów postępowania sam w sobie stanowi potężny motor dochodowości. Jednakże stosowanie tych czynników w dowolnej kombinacji zwiększa jeszcze ich wpływ na dochodowość przedsiębiorstwa. Przykładowo, zwiększenie bazy najlepszych klientów o 2%, oraz przekonanie każdego klienta do wybrania dwóch produktów danego sklepu zamiast dwóch innych, nie pochodzących z niego, wraz z obniżeniem wskaźnika rezygnacji z usług sklepu o 5%, zwiększyłoby dochody o prawie 300%.

Zamiast skupić się na przedstawionych wyżej prawidłowościach, firma, podobnie jak większość organizacji, preferowała tradycyjne wskaźniki, takie jak wydajność pracy, jakość oraz udział rynkowy. W konsekwencji przeoczono możliwość wypełnienia luki potencjalowej poprzez wymianę

wartości z klientem. Pomimo iż np. klienci drugorzędni mają potencjał generowania większych zysków, inwestycje firmy w osoby o tym profilu relacji z przedsiębiorstwem – np. stosowanie technik takich jak kupony rabatowe – okazują się być w sposób oczywisty niewystarczające, aby pobudzić pozytywne zachowania tego segmentu klientów. W tym samym stopniu przedsiębiorstwo nie dba o zachęcanie kategorii określonej jako nieklienci do rozpoczęcia lub intensyfikowania zakupów w danym sklepie.

Podobne badania przeprowadzone w większości gałęzi przemysłu ujawniły te same rezultaty: przedsiębiorstwa, jeśli w ogóle obsługują segment klientów docelowych, robią to tylko w zakresie tych, którzy są klientami łatwo dostępnymi. Zachowania większości klientów są dalekie od ideału, a trwałość stosunków z istniejącą garstką klientów docelowych jest zaskakująco niska. Luka potencjałowa w większości przedsiębiorstw jest zwykle olbrzymia, ponieważ stosowanie wymiany wartości z klientem jest znacząco niższe od optymalnego.

Optymalizacja wymiany wartości

Garść pionierów, specjalistów z różnych gałęzi przemysłu, zaczęła ostatnio osiągać zyski na zmniejszaniu luki potencjałowej, dzięki zastosowaniu poszerzenia wymiany wartości z klientami. Przykładem może tu być firma First USA, przedsiębiorstwo zajmujące się usługami finansowymi, z siedzibą w Dallas w Teksasie. First USA jest jednym z najdynamiczniejszych wystawców kart Visa i Master Card. Od czasu jej założenia dziesięć lat temu, firma osiąga corocznie wyniki o 45% lepsze od każdego roku poprzedniego. Dzięki użyciu technologii informacyjnej, przedsiębiorstwo znalazło sposób na umożliwienie firmie skupienia się na dużej liczbie klientów docelowych, rozproszonych po różnych sektorach, i to przy zastosowaniu ofert opracowanych prawie dla indywidualnych potrzeb poszczególnych klientów. First USA operuje teraz ponad 750

ofertami różnorodnych kart kredytowych. Każda z ofert zależy jest od kombinacji zmiennych: stopy procentowej, rocznej opłaty, limitu kredytu i dodatkowych usług związanych jedynie z kartą (np. ubezpieczenie samochodu).

Union Pacific jest tu znakomitym przykładem. Firma ta zastosowała zasady wymiany wartości w dziedzinie kolejnictwa, poprzez stworzenie wielofunkcyjnych zespołów odpowiedzialnych za zaprojektowanie zakresu usług dla poszczególnych dużych klientów. Zespoły te analizowały luki potencjałowe poszczególnych klientów, rozumiejąc, iż wywołanie określonych zmian w ich zachowaniu musi przynieść zwiększenie dochodów. Co więcej, zespoły te zostały wyposażone w uprawnienia niezbędne do wprowadzania zmian organizacyjnych. W wyniku tych działań żaden z elementów oferty – ilość wagonów, rozkłady jazdy, opłaty – nie był nietykalny. Zespoły używały każdego z nich w miarę potrzeby, po to by zwiększyć przywiązanie i aby przedłużyć trwałość wzajemnego stosunku między firmą i klientami, mającymi potencjał generowania wyższych zysków.

Optymalizacja wymiany wartości jest możliwa w każdym rodzaju przedsiębiorstwa, mimo iż przy jej wcielaniu w życie w zależności od rodzaju i sytuacji organizacji potrzebne są częstokroć różne podejścia. Handel spożywczy jest przykładem stosowania informacji i technologii w celu zmniejszenia luki potencjałowej. Wielu sprzedawców zachęca klientów do okazywania dowodów osobistych przy kasie, po to by umożliwić analizę ich zachowań. Z czasem zarządzający przedsiębiorstwem są w stanie zidentyfikować poszczególne segmenty klientów, szczególnie zaś te, które charakteryzują się wysokim potencjałem generowania dochodów. Dla przykładu, najlepsi klienci, kupujący duże ilości produktów spożywczych, lecz nie nabywający produktów kosmetyczno-leczniczych, mogą dzięki temu systemowi otrzymać pakiet opracowanych metodą komputerową kuponów, oferujących 30% rabat na ten rodzaj towarów zakupionych w danym sklepie. Zgodnie z nor-

mami przyjętymi w tej dziedzinie handlu, 30% to cała wysokość marży, jaką nalicza sklep. Inwestycja jednak zwraca się. Jeśli bowiem stymuluje choć minimalne zwwyżki dalszych zakupów produktów kosmetyczno-leczniczych, wytwarza znaczący wzrost wartości związku z klientem.

Dzięki postępom w systemie baz danych, organizacje są w stanie rozpoznać wartościowych klientów, którzy nie są w pełni obsługiwani, i zainwestować w wymianę wartości po to, by danego klienta przyciągnąć i jak najmocniej związać z firmą.

Przez lata handlowcy używali surowych danych o udziale rynkowym (tj. ile procent gospodarstw domowych obsługiwanych jest przez daną firmę). Dziś udział rynkowy staje się mniej istotny, gdyż sklepy potrafią bliżej analizować perspektywy poszczególnych klientów na zwiększenie wymiany wartości z firmą. Na przykład sklepy firmy stosują techniki w rodzaju spisywania numerów rejestracyjnych samochodów parkujących przed sklepami konkurencji. W połączeniu z programami kojarzącymi numery rejestracyjne z konkretnymi osobami oraz ich miejscem zamieszkania, otrzymujemy mapy gospodarstw domowych wraz z ich strategią zakupów. W rezultacie, handlowcy mogą adresować trafniej oferty, aby zdobyć klientów np. z sąsiedniej ulicy.

Obecnie gospodarstwa domowe „namierzone” przez handlowców jako jednostki o wysokim potencjale mogą zaoszczędzić do 75\$ na zakupach w sklepie. Znów, tego rodzaju strategia przedsiębiorstwa może wydawać się zbyt radykalna, w obliczu minimalnego budżetu przedsiębiorstwa i marż naliczanych na poziomie kilku procent. Po wliczeniu kosztów analiz, oferta przedstawiana klientowi może kosztować sklep nawet do około 100\$ (na każdego klienta). Jednakże ta inwestycja zwraca się, gdyż typowe gospodarstwo, jeśli zmieni pozytywnie swoje zachowania, przynosi ponad 500\$ dodatkowego zysku rocznie. Nawet jeśli tylko niewielka część klientów zmieni swoje zachowania, inwestycja szybko się zwraca.

Opracował Marek Wojnar

„PRZEGLĄD ORGANIZACJI”

Spis treści 1995

	nr	str.		
Abt Stefan			Czarniawska-Joerges Barbara, Kostera Monika	
– Logistyka nowym wyzwaniem organizatorskim	4	31	TEORIA ORGANIZACJI W OBRAZKACH	
Adamczyk Jadwiga			– Organizacja – struktura dyssypatywna	1 9
– Strategia jakości przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji	9	29	– Organizacja – tekst. Organizacja – świątynia	2 17
Adamczyk Waldemar			Czartowski Jerzy, Kreft Zbigniew, Rynkowski Bernard	
– Przedsiębiorczość. Próba definicji	11	12	– Praktyczne aspekty budowy modelu holdingu w Morskim Porcie Handlowym Gdynia S.A.	1 28
Belczyński Jan			Czubała Anna	
– Sposoby organizowania działalności reklamowej (I)	5	28	– Kooperacja i konflikty w kanałach dystrybucji	7 27
– Sposoby organizowania działalności reklamowej (II)	7	30	Dąbrowski Janusz M., Szomburg Jan, Kamiński Tytus	
Białas Tomasz, Czapiewski Mirosław			– Efekty prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Wyniki badań	2 29
– Ustalanie zależności celów w procesie budowy strategii przedsiębiorstwa	10	16	Dolińska Małgorzata	
Białas Tomasz, Rybicki Jacek			– Strategiczny rozwój systemów informacyjnych	10 19
– Zarządzanie wartością firmy	8	19	Dwojacki Piotr	
Bielecki Piotr			– Organizacja planowania strategicznego – rola naczelnego kierownictwa	8 10
– Zarządzanie jakością w szkolnictwie wyższym	10	26	– Misja	10 13
Bławat Franciszek			– Składniki misji – tożsamość firmy	11 16
– <i>Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe</i> – Josef Mugler – recenzja	5	32	– Składniki misji – wizja przyszłości	12 21
Borowiecki Ryszard			Dworzecki Zbigniew	
– Bariery restrukturyzacji przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarczej	6	19	– Międzynarodowa atrakcyjność inwestycyjna Polski	11 8
Bratkowski Stefan			Gableta Małgorzata	
– Mędrzec z INO	6	28	– Miejsce pracy a rozwój przedsiębiorstw	8 25
Buk Halina			Głowacka Marta, Kocińska Monika	
– Kontrola parametrów finansowych według ośrodków odpowiedzialności	11	20	– Mała metodologia <i>case study</i>	2 24
Chełpa Stanisław			Golinowska Stanisława	
– Inteligencja praktyczna – klucz do sukcesu?	5	14	– Prawdopodobne warianty reformy systemu emerytalnego w Polsce	2 11
– Łowcy głów	9	17	Grzybowski Marek	
Chrostowski Aleksander			– Praktyczny wymiar teorii	4 23
– Strategie dla polskich przedsiębiorstw	4	10	Haus Ber, Nowosielski Stanisław	
– Cykl życia organizacji	5	23	– Kontroling a kontrakty menedżerskie w przedsiębiorstwie	12 31
Ciszecki Jan			Hopej Marian, Ciurla Mieczysław	
– Przemysł zdrowia	3	11	– Organizacja przedsiębiorstw przemysłu maszynowego (wyniki badań niemieckich)	8 13
Ciurla Mieczysław, Hopej Marian			Hryniewicz Janusz	
– Organizacja przedsiębiorstw przemysłu maszynowego (wyniki badań niemieckich)	8	13	– Dlaczego program masowej komercjalizacji przedsiębiorstw państwowych jest szkodliwy dla polskiej gospodarki?	9 20
Cyglar Joanna			Jaki Andrzej, Stolarz Barbara	
– Alianse strategiczne – atrakcyjna broń w działalności ponadnarodowej (I)	4	17	– TNOiK – Oddział w Krakowie	6 33
– Alianse strategiczne – atrakcyjna broń w działalności ponadnarodowej (II)	5	16	Janasz Władysław	
Czapiewski Mirosław, Białas Tomasz			– Czynniki wywołujące dekapitalizację majątku trwałego i sposoby neutralizacji ich oddziaływania	2 33
– Ustalanie zależności celów w procesie budowy strategii przedsiębiorstwa	10	16		

- Makro- i mikroekonomiczne czynniki wyznaczające decyzje inwestycyjne	7	13	Lichtarski Jan		
Kamiński Tytus, Dąbrowski Janusz M., Szomburg Jan			- Planowanie w przedsiębiorstwie – kie- runki ewolucji	7	21
- Efekty prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Wyniki badań	2	29	Ludwicki Tomasz		
Klich Jacek			- Świat strategii	4	13
- Konkurencyjność gospodarek państw Unii Europejskiej	1	11	- Idealny strateg	7	24
- Zmiany w węgierskim modelu prywaty- zacji	9	24	Łucewicz Jacenta		
Wywiady:			- Holenderska edukacja menedżera	12	18
- Ucieczka w strategię – rozmowa z lek. med. Markiem Haberem, dyrektorem ZOZ w Suchej Beskidzkiej	3	7	Łuczak Jacek		
- Baz kompleksów – rozmowa z prof. dr. hab. A.K. Koźmińskim, dyrektorem Mię- dzynarodowego Centrum Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, prezesem Międzynarodowej Szkoły Zarządzania, rektorem Wyższej Szkoły Przedsiębior- czości i Zarządzania w Warszawie	6	4	- Burza mózgów – efektywne narzędzie w zarządzaniu jakością	3	33
Kocińska Monika, Głowacka Marta			Martyniak Zbigniew		
- Mała metodologia <i>case study</i>	2	24	- Karol Adamiecki – prekursor współczes- nych nauk o zarządzaniu	6	29
Kopertyńska Wanda			Mesjasz Czesław		
- Wartościowanie pracy – doświadczenia praktyczne	11	24	- Relacje międzyorganizacyjne w gospoda- rce rynkowej	9	12
Kornatowski Michał A.			Mikunda Katarzyna		
- Rola menedżera w systemie opieki zdro- wotnej	3	3	- Totalna jakość – rozmowa z Raymondem Jahielem, Prezesem Zarządu RENAULT POLSKA	7	3
Kostera Monika, Czarniawska-Joerges Barbara			Misiąg Wojciech		
TEORIA ORGANIZACJI W OBRAZKACH			- Przywracanie równowagi finansowej se- ktora publicznego. Zarys koncepcji	7	8
- Organizacja – struktura dyssypatywna	1	9	Miśkiewicz Marian		
- Organizacja – tekst. Organizacja – świą- tynia	2	17	- Polityka zdrowotna	3	13
Kostera Monika, Koźmiński Andrzej K.			Morawski Witold		
- Cztery teatry. Normy i wartości w za- rządzaniu (I)	5	10	- Gospodarka – nie spełnione nadzieje	6	9
- Cztery teatry. Normy i wartości w za- rządzaniu (II)	7	17	Mroczek Ewa		
Koźmiński Andrzej K., Kostera Monika			- Alternatywne strategie działania dla małych i średnich przedsiębiorstw	3	23
- Cztery teatry. Normy i wartości w za- rządzaniu (I)	5	10	- Intuicja i strategia w działalności ma- łych i średnich przedsiębiorstw	4	34
- Cztery teatry. Normy i wartości w za- rządzaniu (II)	7	17	- Przesłanki sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych w Polsce. Wyniki badań	11	27
Kreft Zbigniew, Czartowski Jerzy,			Niedzielski Eugeniusz		
Rynkowski Bernard			- Przedsiębiorstwa pozarolnicze na wsi	10	9
- Praktyczne aspekty budowy modelu hol- dingu w Morskim Porcie Handlowym Gdynia S.A.	1	28	Nowosielski Stanisław, Haus Ber		
Kubiński Piotr, Skonieczny Jan			- Kontroling a kontrakty menedżerskie w przedsiębiorstwie	12	31
- Strategie marketingowe na rynku dóbr przemysłowych	9	33	Osbert-Pociecha Grażyna		
Kulawik Jacek			- Dywestycje – niedoceniana opcja strate- giczna (I)	12	24
- Finansowe cele organizacji gospodar- czych	4	27	Otta Wiesław J.		
Kwiatkowski Stefan			- Kto rządzi w przedsiębiorstwie?	5	19
- O psie, płocie, paradygmacie teorii or- ganizacji i przyszłości praktyki zarzą- dzania (I)	12	13	Pasowicz Mieczysław		
			- Rola stowarzyszeń zawodowych w roz- woju zarządzania opieką zdrowotną w Polsce	3	15
			Pasieczny Jacek		
			- Powszechna komercjalizacja przedsię- biorstw państwowych – dylematy zarzą- dzania	5	25
			Pierścionek Zdzisław		
			- Efekty i zagrożenia opracowania i za- stosowania biznes-planu	3	19
			- Analizy sektorowe a analiza strategiczna	9	8
			Poznańska Krystyna		
			- Współpraca szkół wyższych z praktyką gospodarczą	8	22

Pruchniewicz Paweł				
– TNOiK – Oddział we Wrocławiu	6	36		
Pyka Jan				
– TNOiK – Oddział w Katowicach	6	34		
Rogoda Bogdan				
– Metoda optymalizacji nakładów na reklamę	10	23		
Rybicki Jacek, Białas Tomasz				
– Zarządzanie wartością firmy	8	19		
Rynkowski Bernard, Czartowski Jerzy, Kreft Zbigniew				
– Praktyczne aspekty budowy modelu holdingu w Morskim Porcie Handlowym Gdynia S.A.	1	28		
Ryś Andrzej				
– Szkoła Zdrowia Publicznego Collegium Medicum Uniwersytetu Jagiellońskiego	3	16		
Rządcza Robert A.				
– Odchodząc od NIE – William Ury – recenzja	8	31		
Rzońca Waldemar				
– Podstawy prawne niemieckiego systemu podatkowego	9	14		
Sekuła Zofia				
– Ocena systemów wynagradzania w zakładach prowadzących działalność gospodarczą	8	27		
Skonieczny Jan, Kubiński Piotr				
– Strategie marketingowe na rynku dóbr przemysłowych	9	33		
Stalewski Tadeusz				
– <i>Social loafing</i> jako problem grupowej organizacji pracy	12	27		
Stankiewicz Marek Jacek				
– Identyfikatory zachowań strategicznych przedsiębiorstw	1	14		
– TNOiK – Oddział w Toruniu	6	35		
Stolarz Barbara, Jaki Andrzej				
– TNOiK – Oddział w Krakowie	6	33		
Szczepańska Katarzyna				
– Program poprawy jakości na przykładzie firmy Wallace	3	30		
– Motywacja w TQM	10	29		
Szomburg Jan, Dąbrowski Janusz M., Kamiński Tytus				
– Efekty prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Wyniki badań	2	29		
Świątek-Barylska Ilona				
– Jak przygotować proces zmian	4	21		
Teresiński Dariusz				
Wywiady:				
– Pole manewru – rozmowa z prof. Jerzym Hausnerem, szefem doradców strategicznych wicepremiera i ministra finansów, Grzegorza Kołodki	1	5		
– Zarządzanie, praca, kapitał – rozmowa z Jerzym Czartowskim, prezesem zarządu Morskiego Portu Handlowego Gdynia S.A.	1	18		
– Uspołecznianie procesu – rozmowa z Bernardem Rynkowskim, pełnomocnikiem				
Portu Handlowego Gdynia S.A. do spraw restrukturyzacji	1	22		
– Druga młodość elewatora – rozmowa z Romualdem Mosińskim, prezesem Bałtyckiego Terminalu Zbożowego Sp. z o.o.	1	25		
– Kosztowne złudzenia – rozmowa z dr. Markiem Mazurem, doradcą wicepremiera Grzegorza Kołodki	2	5		
– Między katastrofą a reformą – rozmowa z byłą wicepremierką pracy i polityki społecznej Aleksandrą Wiktorow	2	8		
– Nieznajomość prawa szkodzi państwu – rozmowa z prof. Tadeuszem Zielińskim – Rzecznikiem Praw Obywatelskich	4	3		
– Pomnik w szufladzie – rozmowa z prof. Grzegorzem Domańskim, radcą prawnym, prezesem Rady Giełdy Papierów Wartościowych, członkiem Komisji ds. Reformy Prawa Cywilnego	4	6		
– Najważniejszy pokój w Polsce – rozmowa z Witoldem Modzelewskim, podsekretarzem stanu w Ministerstwie Finansów	5	3		
– Składka na stróża – rozmowa z Januszem Korwinem-Mikke, przewodniczącym Unii Polityki Realnej	5	6		
– Nie będzie więcej pieniędzy – rozmowa z prof. Grzegorzem Kołodką, wicepremierem i ministrem finansów	6	13		
– Multi-domestic company – rozmowa z Ove Dahlbergiem, wiceprezesem Industrial and Building Systems, Asea Brown Boveri Ltd.	6	17		
– Teoria i praktyka – rozmowa z dr. Stanisławem Rakowiczem, prezesem Zarządu Głównego Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, członkiem Komitetu Wykonawczego CECIOS	6	26		
– Jubileuszowa i robocza – rozmowa z Włodzimierzem Hausnerem, wiceprezesem i sekretarzem generalnym TNOiK	8	3		
– Quo vadis, Optimusie? – rozmowa z Jerzym Stępnem, wiceprezesem zarządu OPTIMUS S.A. i dyrektorem Oddziału w Warszawie	8	7		
– Stagnacja i fałszywe priorytety – rozmowa z profesorem Leszkiem Balcerowiczem, przewodniczącym Unii Wolności	9	3		
– Rolne dylematy – rozmowa z profesorem prawa rolnego Andrzejem Stelmachowskim	10	5		
– Polskie pięć minut trwa – rozmowa z Andrzejem Olechowskim, przewodniczącym Kapituły godła „Teraz Polska”	11	5		
– Pozytywista z przeszłością – rozmowa z Wojciechem Kowalskim, Prezesem Zarządu i Dyrektorem Foster Wheeler Energy Fakop w Sosnowcu	12	8		
UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ				
– Biegający po falach	1	8		
– Epitaforium dla wojownika	2	16		
– Trzecia szuflada	3	18		

- Winda bliżej	4	9	Unold Jacek		
- Heron i hatteria	5	9	- Skuteczny system zarządzania	8	16
- Zatrute frukta demokracji	6	24	Wajszczyk Piotr		
- Niekonieczność konsekwentna i nieprzy- padkowa	7	7	- Badania marketingowe w Internecie	11	35
- Antystenes z Północy	8	6	Zaniewski Zbigniew		
- Co tak tupie?	9	6	- Nowator i wizjoner - wspomnienie o prof. Marianie Mazurze	2	28
- Kelner, płacić!	10	8	Zasadzka Jolanta		
- Piekla nie ma	11	11	- Sektor małych przedsiębiorstw w Gdyni. Lata 1990-1991	7	34
- Społeczeństwo i jego wrogowie	12	12	Zawisza Andrzej		
Tkaczyk Tomasz			- Neuronowy model do prognozowania ce- ny nowego produktu	3	27
- Zarządzanie jakościowe w organizacjach usługowych	11	32	Zorska Anna		
Trocki Michał			- Ku globalizacji prac badawczo-rozwojo- wych korporacji	4	25
- Wydzielanie komórek organizacyjnych ze struktury przedsiębiorstwa	2	21	Zymonik Janusz		
Uchman Tomasz			- Audyty systemu zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie	12	34
- Nie tylko Mercedes - rozmowa z Sobies- ławem Zasada	6	21			

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

Spis treści 1995

Nr 1

Petera Druckera teoria biznesu (II)	
- „Harvard Business Review” - opr. Marek Woj- nar	32
Zapobiec bezrobociu znosząc płace minimalne?	
- „L'Expansion” - opr. Katarzyna Mikunda	35

Nr 2

Nowa jakość w biznesie - wiedza! (I)	
- „Harvard Business Review” - opr. Marek Woj- nar	37

Nr 3

Nowa jakość w biznesie - wiedza! (II)	
- „Harvard Business Review” - opr. Marek Woj- nar	36
Thodore Modis: „Powróćmy do scentralizowa- nych modeli zarządzania”	
- „Revue française de gestion” - opr. Katarzyna Mikunda	38

Nr 4

Przyszłość zarządzania według Jamesa G. Marcha	
- „Revue française de gestion” - opr. Katarzyna Mikunda	37

Nr 5

Szkoły dla przywódców (I)	
- „Harvard Business Review” - opr. Marek Woj- nar	34
Finansiści obawiają się wzrostu gospodarczego	
- „L'Expansion” - opr. Katarzyna Mikunda	37

Nr 6

Szkoły dla przywódców (II)	
- „Harvard Business Review” - opr. Marek Woj- nar	38

Nr 7

Czy nagradzanie klienta procentuje jego lojal- nością (I)	
- „Harvard Business Review” - opr. Marek Woj- nar	37

Nr 8

Wybiła godzina Azji	
- „L'Expansion” - opr. Katarzyna Mikunda	34
Czy nagradzanie klienta procentuje jego lojal- nością (II)	
- „Harvard Business Review” - opr. Marek Woj- nar	37

Nr 9

Od nowa: Polska po komunizmie (I)	
- „Harvard Business Review” - opr. Marek Woj- nar	37

Nr 10

Od nowa: Polska po komunizmie (II)	
- „Harvard Business Review” - opr. Marek Woj- nar	33
W jaki sposób przedsiębiorstwa sfinansują ożywienie gospodarcze	
- „Problèmes économiques” - opr. Katarzyna Mi- kunda	37

Nr 11

W poszukiwaniu optymalnego funkcjonowa- nia rynków finansowych	
- „Problèmes économiques” - opr. Katarzyna Mi- kunda	38

Nr 12

Maksimum zysku, czyli co może Ci dać Twój klient (I)	
- „Harvard Business Review” - opr. Marek Woj- nar	38