

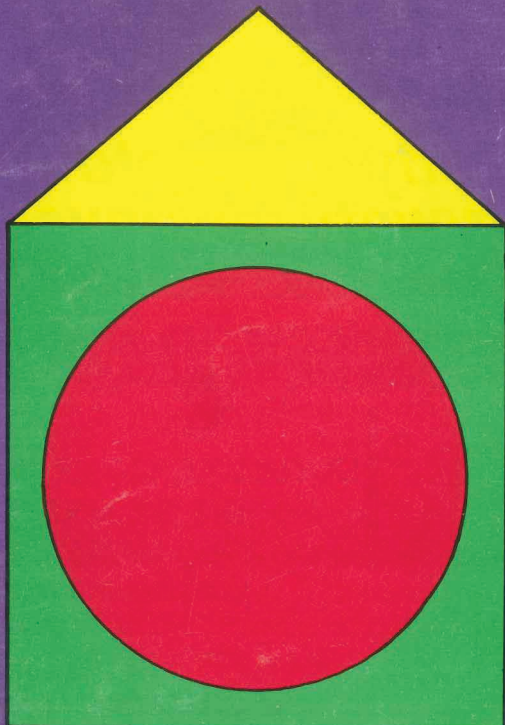
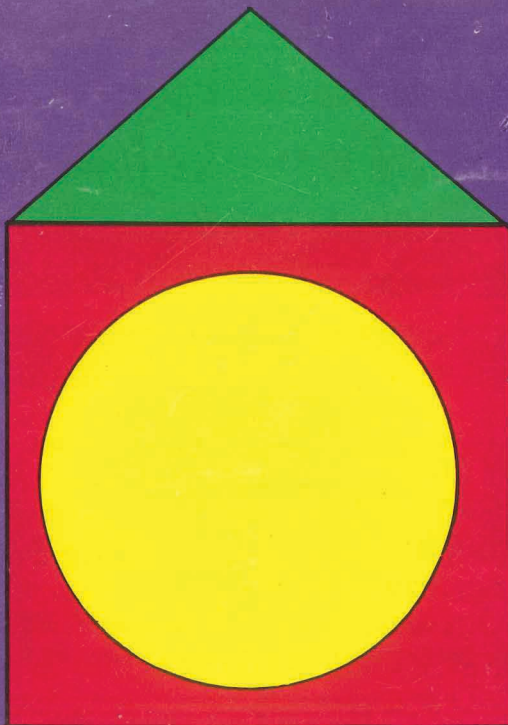
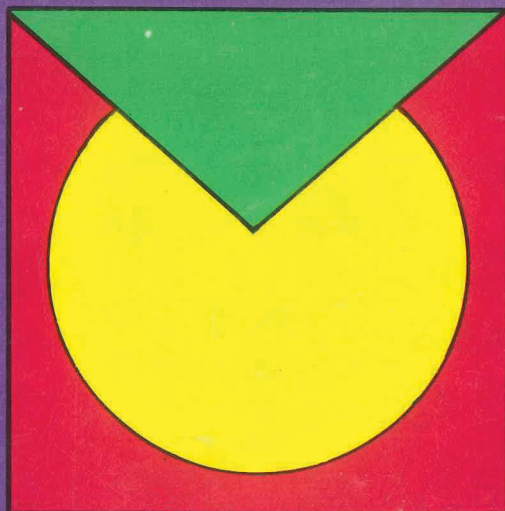
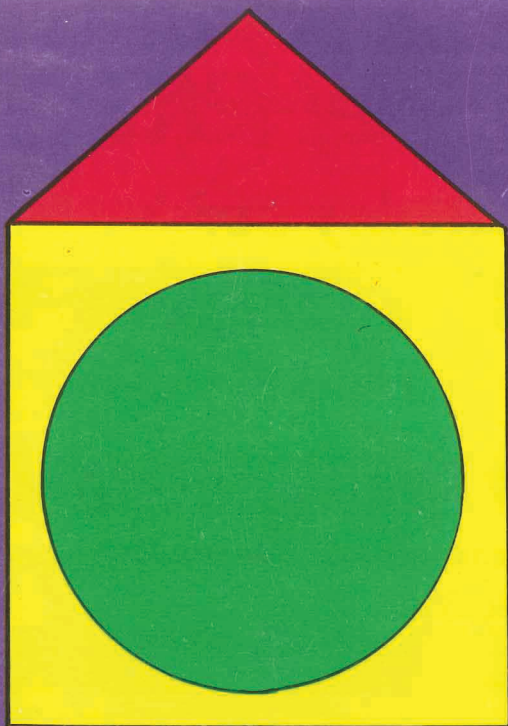
przeгляд

organizacji

4
93

Miesięcznik TNOiK. Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

INNOWACJE



INNOWACJE

- Wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie – Józef Penc 3
- Kultura innowacji a rzeczywistość – Jerzy Baruk 6
- Nieporozumienia wokół innowacji – Teresa Kraśnicka 9
- Czynniki determinujące innowacyjność pracowników – Grażyna Królik 11

- „Nowi niezależni” w niektórych krajach EWG – Jean Marie Févre 13
- Władza efektywna i formalna w rękach przywódców – Joseph Cangemi 15

PRZEKSZTAŁCENIA WŁASNOŚCIOWE

- Kontrowersje metodologiczne wyceny przedsiębiorstw – Witold A. Werner 18
- Prywatyzacja przedsiębiorstw handlowych (III) „Mapa prywatyzacji”
– Jacek Chwałek, Andrzej Wrębiak 21
- Prywatyzacja na Ukrainie (I) – Adam Peszko 24

RYNEK KAPITAŁOWY

- Zarządzanie pasywami – struktura kapitałowa – Krzysztof Kempieński 25

PŁACE

- Kształtowanie relacji płac w przedsiębiorstwie – Zofia Sekuła 27

RACHUNKOWOŚĆ

- Rachunkowość podstawą sukcesu – Maria Skarżyńska 30

INFORMATYKA

- Architektura zintegrowanych systemów informatycznych (ARIS) – August-Wilhelm Scheer 32

RECENZJE, OMÓWIENIA, NOTY

35

LIST DO REDAKCJI

- Jeszcze raz o Księdze Jakości w przedsiębiorstwie 36

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Długi, długi... i co dalej? – L'Expansion – opr. Katarzyna Mikunda 37
- Contrôle de gestion – czyli francuski controlling – opr. Bogusława i Łukasz Waclawikowie 39

Józef Penc

Wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie

Wprowadzanie zmian jest ważnym warunkiem trwania i rozwoju każdego przedsiębiorstwa, a nawet przejawem jego żywotności i zachowania przedsiębiorczego, albowiem – jak słusznie zauważa P. Drucker „przedsiębiorca zawsze poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje ją jako okazję”. Zmiany są dzisiaj wymuszane głównie przez „burzliwe” otoczenie, a zwłaszcza dynamiczny rynek, który rewolucjonizuje całkowicie strategię działania przedsiębiorstwa. W gospodarce postępuje segmentacja rynków, ulega skróceniu cykl życia produktów, upadają bariery pomiędzy rynkiem krajowym i regionalnym (a nawet międzynarodowym), zwiększa się stale liczba konkurentów, a także rośnie znaczenie czynnika czasu, jako źródła przewagi konkurencyjnej. W takiej sytuacji sukces przedsiębiorstwa staje się coraz bardziej zależny od jego zdolności do szybkiego reagowania na potrzeby i życzenia klientów (a nawet ich wyprzedzania), a więc od umiejętności wchodzenia na nowe rynki, rozwijania nowych dziedzin działalności, tworzenia nowych atrakcyjnych pomysłów w postaci innowacji.

Przedsiębiorstwo, chcąc zachować konkurencyjność i odnosić sukcesy, musi dokonywać wielu zmian, przekształcać swoją strukturę organizacyjną, zakresy działania i funkcje, szybko zmieniać wyroby, rynki i rodzaje działalności. Innymi słowy: musi ono stać się organizacją dynamiczną zorientowaną funkcjonalnie (nie produktowo) i kreującą oraz przeprowadzającą zmiany zapewniające mu niezbędną elastyczność i dynamikę w działaniu, odpowiednią do dynamiki zmian w otoczeniu (na rynku).

Wprowadzanie zmian powoduje jednak powstawanie różnych oporów, wynikających zarówno ze skostnienia stru-

ktur organizacyjnych i stereotypów myślenia (bariery biurokratyczne), braku odpowiednich środków (bariery ekonomiczne), a także z zachowania pracowników (bariery psychospołeczne), co utrudnia ich kreację i wprowadzanie oraz osłabia efekty planowanych przeobrażeń.

Oporość te mają więc złożoną naturę i wszystkie one przesądają o sprawności wprowadzanych zmian, a nawet powodują ich zaniechanie. Okazuje się jednak, że oporność przedsiębiorstwa wobec zmian tkwi głównie w jego podsystemie społecznym, w cechach psychologicznych pracowników i ich wzajemnych powiązaniach. Wiąże się to z faktem, że zmiana jest zjawiskiem z natury rzeczy burzącym dotychczasowy, uznawany przez pracowników, porządek i stan rzeczy oraz narusza spójność organizacyjną przedsiębiorstwa.

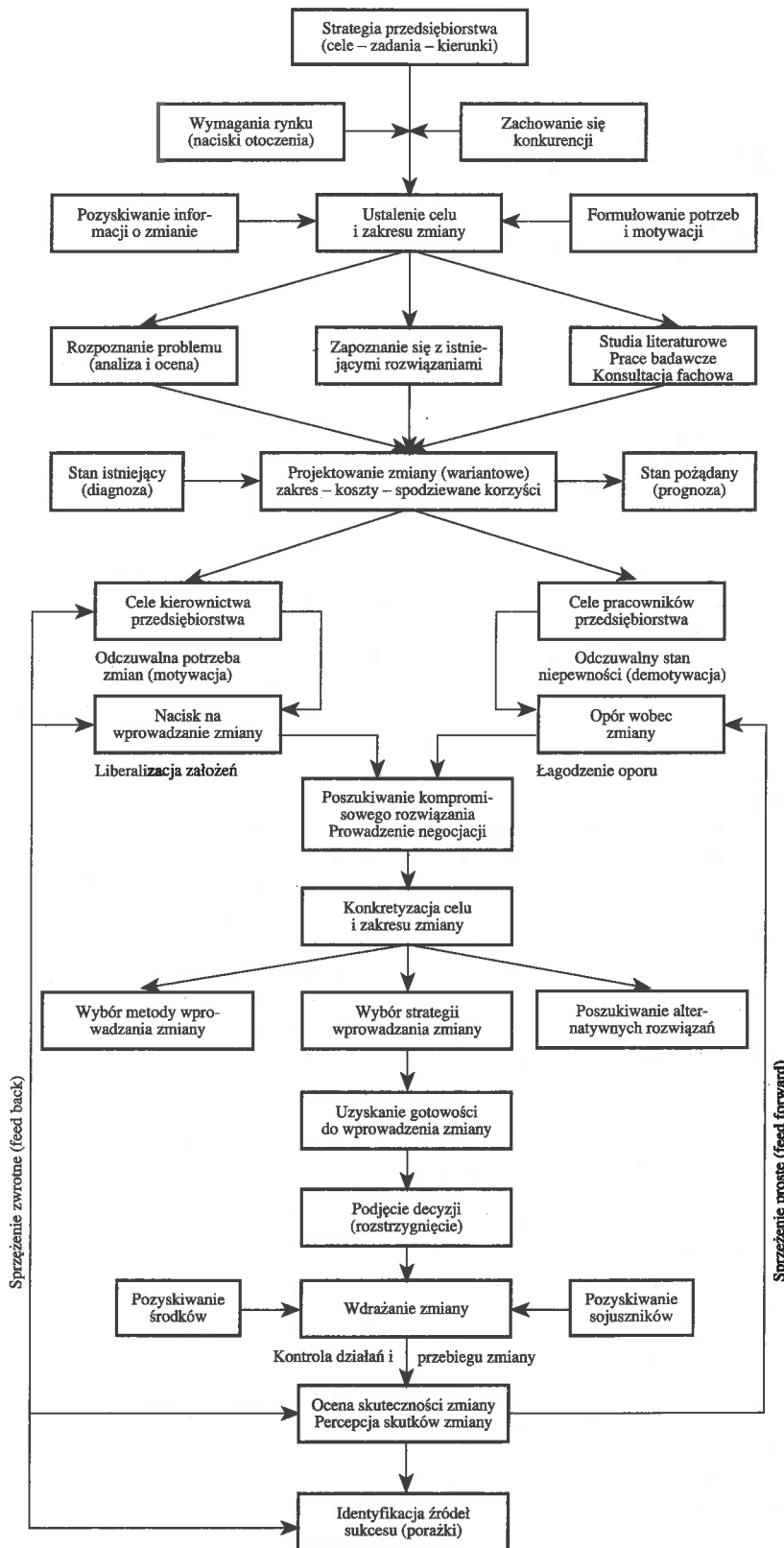
Istnieje więc wiele przyczyn, które wywołują i wzmagają psychologiczny opór wobec zmian. Najczęściej są to:

- niezrozumienie potrzeby zmiany ani jej sensu wskutek braku rzetelnej i autorytatywnej o niej informacji (pracownicy nie wiedzą, na czym zmiana ma konkretnie polegać);
- brak pozytywnych doświadczeń w realizowaniu nowości, obawa przed popełnieniem błędu i wprowadzeniem chaosu;
- obawa, że proponowane lub wprowadzane zmiany obniżą prestiż zawodu lub społeczny pracowników;
- obawa, że wprowadzana zmiana stworzy wymagania, którym pracownicy nie będą mogli sprostać (spowoduje wzrost trudności pracy);
- obawa, że poparcie zmiany narazi innych na straty lub spowoduje narażenie się osobom przeciwnym jej wprowadzeniu;
- skłonność do trwania przy starych wypróbowanych wzorcach, brak przekonania do nowych rozwiązań, które nie zostały odpowiednio sprawdzone;
- małe zaufanie do kierownictwa, obawa, że zmiany nie będą korzystne, że

korzyści nie zrównoważą strat i w ostatecznym rezultacie okażą się nieopłacalne;

- zmiana grozi pogorszeniem relacji między wysiłkiem a wynagrodzeniem i zadowoleniem z pracy;
 - zmiana nie uwzględnia utrwalonych w organizacji nieformalnej wzorów i norm postępowania;
 - potrzeba „zachowania twarzy” – poparcie zmiany może oznaczać przyznanie się do błędnych poglądów lub decyzji w przeszłości;
 - konformizacja postaw, niechęć do wyrażania własnych sądów i opinii, zadawania niewygodnych pytań, zgłaszania wątpliwości, które są sprzeczne ze zdaniem większości, bądź godzą we wcześniej podjęte przez grupę ustalenia;
 - dynamika procesów grupowych, tj. wzajemne oddziaływanie na siebie członków grupy, wiara w nieomyślność i w moralną wyższość grupy, przekonanie, że ona ma zawsze rację, zgodnie z błędnym przeświadczeniem, że inteligencja zbiorowa jest wyższa od inteligencji indywidualnej;
 - zmiany są często wprowadzane (jest ich dużo), są arbitralne i mało efektywne;
 - warunki, na których zmiana jest oparta są niekorzystne, niewłaściwy jest także sposób jej realizacji, co sprawia, że pracownicy angażują się w działania obronne, blokujące wprowadzanie zmiany.
- Oporów tych nie należy lekceważyć i łamać uporem kierownictwa, gdyż to może spowodować ich nasilenie się i wzmacnianie, a w konsekwencji niepełne bądź pozorne wprowadzenie zmiany, co może obciążyć przedsiębiorstwo niepotrzebnymi kosztami. Oporość te należy przezwyciężać, dysponując odpowiednią wiedzą o ich przyczynach i stosując właściwą strategię sterowania ich przebiegiem. Model takiej strategii prezentuje rys. 1. Podstawą tej strategii powinny być następujące reguły:
- upowszechnienie opinii o niezbędności dokonania zmian w przedsiębior-





Rys. 1. Struktura działań związanych z wprowadzaniem zmian w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne

stwie (w zakresie organizacji, technologii produkcji, wyrobów, marketingu itp.), podanie powodów wprowadzania zmian i przekonanie pracowników, że utrzymanie istniejącego stanu rzeczy oznacza zagrożenie dla pozycji i kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa, gdyż utrudnia ono efektywną realizację zadań, poprawę motywacji i dostosowanie się do wymagań rynku;

- stworzenie i rozpropagowanie wizji przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa, zaprezentowanie możliwych rozwiązań organizacyjnych, technologicznych i produkcyjnych oraz określenie pożądanego w przyszłości kształtu organizacji przedsiębiorstwa, a więc dostosowanie zmian do obranej przez przedsiębiorstwo strategii;

- pokazanie realnych korzyści dla przedsiębiorstwa i pracowników, wynikających z zamierzonego wprowadzenia zmiany, podanie przykładów innych przedsiębiorstw, które wprowadziły u siebie podobne zmiany, ukazanie pracownikom przewagi „nowego” nad „starym” i przekonanie ich, że ewentualne trudności będą mieć charakter przejściowy, wynikający z „docierania się” zmiany i systemu i że oni są głównym czynnikiem procesu zmian;

- dokładne przygotowanie założeń i etapów realizacji zmiany oraz zadań uznanych za najważniejsze, włączenie pracowników w proces tworzenia jej projektu, aby mogli we właściwym czasie zgłosić swoje zastrzeżenia i obawy oraz przedstawić własne propozycje, a także zasięgnięcie (ewentualne) opinii ekspertów, aby uzyskać jak najwięcej fachowych poglądów na uwarunkowania i efektywność zamierzonej zmiany i dokonać wyboru najkorzystniejszej alternatywy;

- włączenie do propagowania zmiany pracowników cieszących się autorytetem i zaufaniem, gdyż ludzie łatwiej akceptują zmiany i chętniej je popierają, a nawet pracują na rzecz ich wprowadzenia, jeśli są one propagowane przez osoby darzone szacunkiem, mające poczucie własnej wartości i odpowiedzialności za swe słowa i czyny;

- stworzenie atmosfery pracy (w grupach roboczych) sprzyjającej kontaktom między pracownikami, otwartości i wzajemnemu zaufaniu oraz wymianie informacji, a także pobudzanie pracowników do współdziałania w poszukiwaniu optymalnych rozwiązań, aby wszelkie wątpliwości i obawy mogły być wspólnie z przełożonymi analizowane i przewidywane;

- delegowanie uprawnień i odpowiedzialności, gdyż to uaktywnia możliwości kreatywne i chęci pracowników, dzięki większej swobodzie decydowania oraz rozbudzeniu wiary we własne kompetencje i zdolności, a także oferowanie im programów opanowania nowych umiejętności, gdyż to eliminuje poczucie zagrożenia i niepewności jutra;
- stworzenie systemu motywacyjnego zachęcającego do wprowadzania zmian i premiującego osoby przyczyniające się do ich powodzenia, gdyż to przynosi satysfakcję osobistą i sprzyja angażowaniu się pracowników w proces wdrażania i utrwalania zmiany;
- demonstrowanie przez kierownictwo poparcia dla zmiany i koncentrowanie wysiłków (finansowych, organizacyjnych itp.) na jej wdrażaniu, unikanie wprowadzania zmian, które wskazywałyby na jego niekompetencję, a także nadmiaru zmian (zmian zbędnych), gdyż to może wywołać niepotrzebny stres innowacyjny i obniżyć skuteczność praktycznej ich realizacji;
- unikanie wprowadzania zmian w taki sposób, by pracownicy nie odbierali ich jako ujemnej oceny tych, którzy pracowali w dotychczasowych warunkach, lecz by byli przekonani, że zmiana wynika z konieczności poprawy efek-

tywności przedsiębiorstwa i lepszego dostosowania się do zmienionego otoczenia.

Reasumując należy podkreślić, iż **wprowadzanie zmian jest naturalnym sposobem zachowania się każdego systemu.** W teorii zarządzania podkreśla się wyraźnie, iż **stałą cechą wszelkich organizacji jest zmienność w czasie, stopniowe lub ciągle przechodzenie do stanów jakościowo korzystniejszych, reakcja na zmiany w otoczeniu, przystosowanie się, homeostaza, nadażność, transformacja itp.**, a więc uczenie się i rozwijanie w sposób korzystny dla ludzi, otoczenia i samej organizacji. Zmienność ta dotyczy zwłaszcza przedsiębiorstw dążących do podniesienia swej sprawności i spójności organizacyjnej z rynkiem (otoczeniem). Muszą one funkcjonować w takich warunkach techniczno-organizacyjnych, które ułatwiają im otwartość na nowe pomysły i rozwiązania, przedsiębiorczość i innowacyjność, elastyczność i zmienność działania.

Na drodze tych zmian stoją jednak liczne bariery, a zwłaszcza związane z oporem pracowników wobec zmian i ich motywacją. Wszystkie te bariery są ważne i menedżerowie muszą je pokonywać, by lepiej przystosować swoje

przedsiębiorstwo do otoczenia i osiągać sukcesy na rynku. Najważniejsze są jednak bariery psychospołeczne i ich przezwyciężanie wymaga szczególnych umiejętności. Nie można tłumić oporów, nie wnikając w ich przyczyny i nie usuwając źródeł tych przyczyn. Tłumiąc opór wobec zmiany tłumy się także zachowania korzystne, na których kierownictwu zależy. Opór ten trzeba przezwyciężać, wskazując i uzasadniając, że zmiana jest niezbędna i pożyteczna, że dobrze służy przedsiębiorstwu a pracownikom stwarza lepsze możliwości zaspokojenia ich potrzeb i aspiracji. Najlepszym zaś sposobem przezwyciężenia tego oporu jest włączenie pracowników w przygotowanie i realizację zmiany oraz zapewnienie im poczucia sprawstwa i satysfakcji z osiągniętego sukcesu, albowiem motywacja do zmiany jest tym silniejsza i trwalsza, im zmiana jest bardziej dla pracowników zrozumiała, chciana i zamierzona, i im wyższy poziom ich sprawności angażuje jej realizacja.

Józef Penc

Autor – prof. dr hab. Katedra Ekonomii i Marketingu Politechniki Łódzkiej.

PROJECT MANAGEMENT SOFTWARE

SoftPoint Spółka z o.o. - znany dystrybutor licencjonowanego oprogramowania renomowanych firm zachodnich - oferuje komputerowe systemy do planowania i zarządzania. Proponujemy produkty amerykańskiej firmy SYMANTEC:



Time Line 5.0



Time Line for Windows

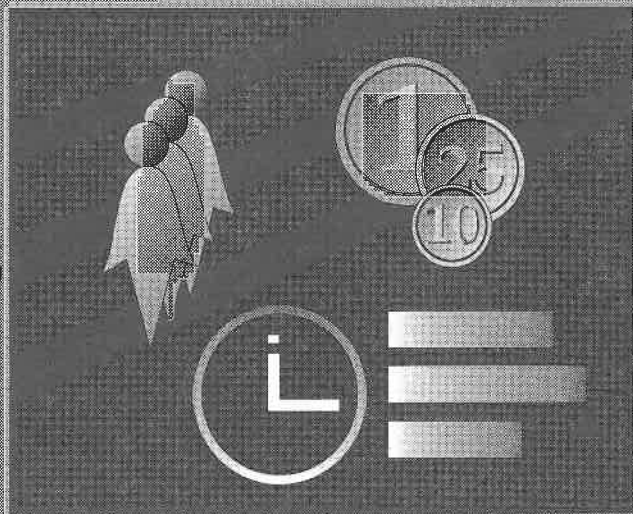


On Target

Zastosowania:

- ◆ tworzenie wielopoziomowych harmonogramów zadań
- ◆ analiza czasowa (z wyznaczeniem ścieżki krytycznej)
- ◆ automatyczna optymalizacja wykorzystania zasobów
- ◆ analiza finansowa planowanego przedsięwzięcia
- ◆ kontrola realizacji planów

Dla użytkowników systemów Time Line prowadzimy szkolenia obejmujące pełny przegląd możliwości tych systemów z odpowiednim zestawem ćwiczeń.



SOFTPOINT

ul. Słomińskiego 1 (d. Buczka), 00-204 Warszawa
tel. 635-98-19, 635-80-03, fax 635-69-50, tlx 816503 cezas.pl

Jerzy Baruk

Kultura innowacji a rzeczywistość

Wraz ze wzrostem burzliwości otoczenia przedsiębiorstwa kadra kierownicza stawiała przed koniecznością skutecznego organizowania i wykorzystania wiedzy w budowaniu przyszłości firmy. Na początku wystarczały pomysły właścicieli firm lub sporadycznie stosowane innowacje pochodzące z zewnątrz. Z czasem, wraz ze wzrostem strukturalizacji otoczenia, organizowanie wiedzy w przedsiębiorstwie zaczęło przybierać formy zinstytucjonalizowanych organizacji zajmujących się pracami badawczo-rozwojowymi nastawionymi na rozwój produktu. W organizacjach tych zatrudniano pracowników odpowiednio przygotowanych merytorycznie, zdolnych do tworzenia nowych konstrukcji i technologii wytwarzania. Jednocześnie wzrastała rola rynku dyktującego coraz trudniejsze warunki przedsiębiorstwom. Zaczęto więc, w ramach organizowania wiedzy, tworzyć komórki organizacyjne zajmujące się marketingiem. Stopniowo, niezależne komórki badawczo-rozwojowe i marketingu zaczęły integrować się, ponieważ – mimo swojej odrębności – zmierzały do realizacji wspólnego celu, którym było i jest dostosowywanie obecnych i przyszłych wyrobów do zmieniających się potrzeb rynkowych.

Konieczność coraz szybszego reagowania przedsiębiorstw produkcyjnych na zmiany zachodzące w otoczeniu wymuszała na ich zarządach znacznie szybsze i skuteczniejsze organizowanie wiedzy ludzi zatrudnionych w tych jednostkach.

Zarządzanie bazą badawczo-rozwojową, jako wyspecjalizowaną jednostką organizacyjną zajmującą się tworzeniem innowacji, przekształciło się w zarządzanie przedsięwzięciami innowacyjnymi w myśl zasady: zmieniające się potrzeby rynkowe → szybki wynalazek → szybkie jego wdrożenie – innowacja → szybka i korzystna sprzedaż → szybki efekt.

Mimo wyraźnych zmian w zarządzaniu innowacjami, jego skuteczność pozostawała niezadowolająca, głównie za sprawą biernych postaw części kierownictwa i pracowników wykonawczych. Dlatego ta część kadry kierowniczej, której nie było obce ryzyko i zdolność patrzenia w przyszłość – musiała realizować dwa podstawowe zadania:

■ przekonywać wszystkich pracowników, że innowacje są środkiem prowadzącym do postępu, który decyduje o tempie rozwoju społeczno-gospodarczego oraz o poziomie życia i pracy,

■ uświadamiać załóżdze, że każdy pracownik może być twórcą, a niekiedy mają na to patent tylko pracownicy sfery badawczo-rozwojowej.

Wyrazem takich postaw było jeszcze silniejsze zaangażowanie i nacisk na społeczną stronę procesu organizowania wiedzy w przedsiębiorstwie, przejawiające się w tworzeniu kultury innowacyjnej, zwane też zarządzaniem przez kulturę innowacyjną. Owo zarządzanie sprowadza się do tworzenia prawnych, technicznych, organizacyjnych, ekonomicznych i społecznych warunków ujawniania możliwości twórczych każdego pracownika i skutecznego ich wykorzystania, do opracowania systemu przekształcania wiedzy jednostki w wiedzę zbiorową, systemu, w którym byłoby miejsce na kreatywność kadry kierowniczej, pracowników zakładowego zaplecza

rozwojowego, zespołów zadaniowych, całej załogi, potencjalnych klientów i organizacji handlowych.

Przygotowanie działalności innowacyjnej w świetle badań empirycznych

W przypadku działalności innowacyjnej, faza przygotowania obejmuje¹⁾:

- wytyczanie celów działań innowacyjnych,
- opracowanie strategii osiągnięcia ustalonych celów,
- tworzenie lub usprawnianie struktury organizacyjnej, w której będą realizowane procesy innowacyjne,
- opracowanie lub aktualizowanie planów działań innowacyjnych z uwzględnieniem poszczególnych faz,
- pozyskiwanie i przygotowanie zasobów osobowych i rzeczowych warunkujących sprawną realizację procesów innowacyjnych.

Poziom organizacji działalności innowacyjnej w fazie przygotowań został oceniony na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych w 20 przedsiębiorstwach Regionu Środkowo-Wschodniego Polski. Fazę tę scharakteryzowano za pomocą 27 zmiennych organizacyjnych zgrupowanych w trzech blokach problemowych: określanie celu działania, planowanie działania, pozyskiwanie i rozmieszczanie zasobów osobowych i rzeczowych. Każdą ze zmiennych organizacyjnych umieszczono na 8-stopniowej skali podzielonej na cztery przedziały, według następującej koncepcji: ■ przedział I oznacza niski poziom organizacji i niewielkie zainteresowanie kierownictwa rozwojem działalności innowacyjnej (na skali ocen liczba możliwych punktów 1, 2),

■ przedział II oznacza średni poziom organizacji i przeciętne zainteresowanie kierownictwa rozwojem działalności innowacyjnej (liczba możliwych punktów 3, 4),

■ przedział III oznacza wysoki poziom organizacji i wysoki stopień zainteresowania kierownictwa rozwojem działalności innowacyjnej (liczba możliwych punktów 5, 6),

■ przedział IV oznacza najwyższy poziom organizacji i najwyższy stopień zainteresowania kierownictwa rozwojem działalności innowacyjnej (liczba możliwych punktów 7, 8).

Poziom organizacji działalności innowacyjnej w fazie przygotowania przedstawiono na podstawie średnich arytmetycznych wyników badań ankietowych uzyskanych kolejno wśród: przedstawicieli dyrekcji, kadry kierowniczej średniego szczebla i pracowników inżynieryjno-technicznych pionów technicznych. Pierwsze pytanie dotyczyło typu strategii rozwojowej preferowanej przez kierownictwo. Przedstawiciele kadry kierowniczej i pracowników inżynieryjno-technicznych uważali, że jest to strategia stabilizacji, ograniczająca się do sporadycznego wdrażania innowacji własnych i obcych oraz do utrzymywania wcześniej zdobytych rynków zbytu (średnie oceny odpowiednio: 4,3 pkt i 4,3 pkt). Większymi optymistami byli przedstawiciele dyrekcji twierdząc, iż jest to strategia pościgu, ograniczająca się do wdrażania innowacji własnych i obcych, zapewniających wytwarzanym produktom czołową pozycję na rynku (średnia ocena 5,3 pkt).

Rodzaj preferowanej strategii rozwojowej przedsiębiorstwa jest pochodną poziomu wytyczanych celów działania. Poziom ten jest przeciętny, ograniczający się do zmian o charakterze modernizacyjnym, stwierdzili przedstawiciele kadry kierowniczej i pracowników inżynieryjno-technicznych. Kierownictwo akceptuje głównie te cele, które umożliwiają realizację bieżącej produkcji (średnie oceny: 4,3 pkt i 4,6 pkt). Zdaniem przedstawicieli dyrekcji, poziom formułowanych celów jest wysoki, lecz nie zawsze racjonalnie wykorzystuje się wszystkie źródła postępu techniczno-organizacyjnego (średnia ocena 5,2 pkt). Jeżeli chodzi o zakres, w jakim cele działania zakładowego zaplecza rozwojowego związane są ze strategią rozwojową ukierunkowaną na przyszłe potrzeby eksportowe

i rynku wewnętrznego, ankietowani powiedzieli, że zbieżność ta jest mała ze względu na nieostre rozpoznanie tych potrzeb (średnie oceny: przedstawiciele dyrekcji 4,6 pkt, kadry kierowniczej i pracowników inżynieryjno-technicznych po 3,6 pkt). Jednocześnie sposób przekazywania celów działalności innowacyjnej potencjalnym wykonawcom, zdaniem przedstawicieli dyrekcji i pracowników inżynieryjno-technicznych, był zrozumiały w dużym stopniu (średnie oceny odpowiednio: 6,3 pkt i 5,2 pkt), w przeciwieństwie do opinii kadry kierowniczej uznającej go za mały (średnia ocena 4,9 pkt). Reprezentanci kadry kierowniczej i pracowników inżynieryjno-technicznych stwierdzili, że zwykle cele te ustalone są przy minimalnym udziale załogi (średnie oceny: 4,5 pkt i 4,7 pkt). Zdaniem przedstawicieli dyrekcji, z wyjątkiem przypadków nagłych, cele ustalone są po dyskusji z podwładnymi i przekazywane do wykonania w formie programów działania (średnia ocena 6,0 pkt).

Ustalanie mało ambitnych celów działalności innowacyjnej sprawia, że planowanie sposobów ich realizacji staje się mało dokładne. Na pytanie, w jakim stopniu planowanie rozwoju przedsiębiorstwa jest zgodne z ogólnymi zasadami dobrego planowania, respondenci odpowiedzieli, że stopień zgodności jest średni (przeciętne oceny: przedstawiciele kadry kierowniczej, 4,5 pkt, pracowników inżynieryjno-technicznych – 4,05 pkt), natomiast przedstawiciele dyrekcji uznali go za wysoki (średnia ocena 5,2 pkt). Jednocześnie planowanie procesów innowacyjnych ma charakter przypadkowy, wykorzystanie bowiem metod intuicyjnych, badawczych i projektowych jako metod prognozowania jest niewielkie. Planowaniu działalności innowacyjnej nie towarzyszy harmonijne wykorzystanie poszczególnych źródeł innowacji. **W małym stopniu wykorzystuje się działalność wynalazczą i racjonalizatorską oraz prace instytutów naukowo-badawczych i wyższych uczelni** – w tej kwestii panowała duża zgodność poglądów. Rozbieżności wystąpiły przy ocenie innych źródeł. Zdaniem przedstawicieli dyrekcji, w dużym stopniu wykorzystuje się potencjał twórczy zakładowego zaplecza rozwojowego (średnia ocena 5,7 pkt), natomiast w ocenie kadry kierowniczej i pracowników inżynieryjno-technicznych, zaplecze to wykorzystywane jest w małym stopniu (średnie oceny: 4,9 pkt i 4,9 pkt).

Niedocenianym źródłem innowacji są również licencje zagraniczne, ponieważ tylko w małym stopniu uwzględnia się je w planowaniu działalności rozwojowej – stwierdzili przedstawiciele dyrekcji (średnia ocena 3,1 pkt), a zdaniem kadry kierowniczej i pracowników inżynieryjno-technicznych praktycznie źródła tego nie uwzględnia się (średnie oceny: 2,7 pkt i 2,4 pkt).

W planowaniu działalności rozwojowej przedsiębiorstwa ważne miejsce powinno zajmować doskonalenie dynamicznej struktury zakładowego zaplecza rozwojowego. Tymczasem w pracach planistycznych problem ten uwzględniany jest w małym stopniu (średnie oceny: 4,1 pkt, 3,2 pkt i 3,2 pkt). Nieco więcej miejsca w planach działalności innowacyjnej zajmuje tematyczne inspirowanie pracowników do twórczości. Zdaniem przedstawicieli dyrekcji, inspiracji tematycznej poświęca się dużo miejsca (średnia ocena 5,7 pkt), a według przedstawicieli pozostałych grup znajduje ona średnie uznanie (średnie oceny: 4,9 pkt).

Kolejny blok problemowy dotyczył zaangażowania kierownictwa w pozyskiwanie i optymalne rozmieszczanie zasobów osobowych i rzeczowych, niezbędnych do realizacji ustalonych celów działań innowacyjnych. Zdaniem przedstawicieli dyrekcji i pracowników inżynieryjno-technicznych, zasoby osobowe (ich liczebność i specjalistyczne przygotowanie) w dużym stopniu gwarantują sprawną realizację celów (średnie oceny po 5,2 pkt), według kadry kierowniczej średniego szczebla – gwarancja taka jest średnia (przeciętna ocena 4,7 pkt). Rozmieszczenie zasobów osobowych, podział pracy i kompetencji w zakładowym zapleczu rozwojowym tylko w małym stopniu zapewniają sprawną realizację celów – powiedzieli przedstawiciele kadry kierowniczej i pracowników inżynieryjno-technicznych (średnie oceny: 4,3 pkt i 4,9 pkt). Odpowiedź przedstawicieli dyrekcji brzmiała – w dużym stopniu (średnia ocena 5,1 pkt). Gorsza sytuacja panuje w zakresie zasobów rzeczowych i finansowych, stwarzają bowiem one małą możliwość sprawnego realizowania celów rozwojowych – stwierdzili badani (średnie oceny: 4,8 pkt, 3,9 pkt i 4,2 pkt). Przeciętne jest też zaangażowanie kierownictwa przedsiębiorstwa w usprawnianie struktury zakładowego zaplecza rozwojowego i dostosowywanie jej do wymagań gospodarki rynkowej (średnie oceny kadry



kierowniczej – 4,1 pkt oraz pracowników inżynieryjno-technicznych – 4,3 pkt). Większymi optymistami okazali się przedstawiciele dyrekcji, którzy oceniając samych siebie uważali, że angażują się w dużym stopniu (średnia ocena 5,4 pkt).

Generalnie, ranga rozwoju techniczno-organizacyjnego przedsiębiorstwa w procesach decyzyjnych jest wysoka – stwierdzili przedstawiciele dyrekcji (średnia ocena 5,3 pkt), natomiast przedstawiciele kadry kierowniczej i pracowników inżynieryjno-technicznych uznali ją za przeciętną (średnie oceny: 4,0 pkt i 4,5 pkt). W konsekwencji tematyka prac realizowanych przez pracowników zakładowego zaplecza rozwojowego w przeciętnym stopniu spójna jest z cyklem: nauka – technika – produkcja – uważali przedstawiciele kadry kierowniczej i pracowników inżynieryjno-technicznych (średnie oceny po 4,3 pkt), podczas gdy przedstawiciele dyrekcji spójność tę uznali za wysoką (średnia ocena 5,05 pkt).

Tworzenie wartościowych innowacji nie jest możliwe bez bieżącego kontaktu z techniką i technologią światowego formatu, zwłaszcza w odniesieniu do pracowników inżynieryjno-technicznych zatrudnionych w zakładowym zapleczu rozwojowym. W badanych przedsiębiorstwach możliwości takie są przeciętne – stwierdzili przedstawiciele dyrekcji (średnia ocena 3,7 pkt), natomiast według kadry kierowniczej średniego szczebla i pracowników inżynieryjno-technicznych – praktycznie żadne (średnie oceny: 2,9 pkt i 2,6 pkt). Wyższemu poziomowi opracowywanych innowacji może sprzyjać ścisła współpraca przedsiębiorstw przemysłowych z jednostkami naukowo-badawczymi. Jednak poziom i zakres takiej współpracy, w przypadku badanych przedsiębiorstw, jest niezadowalający, stwierdzili respondenci (średnie oceny: 4,3 pkt, 3,5 pkt i 3,2 pkt).

Spojrzenie na działalność innowacyjną współczesnego przedsiębiorstwa przemysłowego przez pryzmat działania zorganizowanego pozwoliło ujawnić wiele dysfunkcji w zakresie stopnia zorganizowania tej działalności i kierowania procesami innowacyjnymi. Do najważniejszych dysfunkcji ujawnionych na etapie przygotowań działalności innowacyjnej należą:

- wytyczanie mało ambitnych celów działania,
- nieumiejętne przekazywanie tych celów na niższe szczeble zarządzania,

- rozbieżność celów poszczególnych podsystemów,

- niedostateczny udział załogi przy określaniu celów rozwoju techniki i technologii i formułowanie ich przy niewystarczającym rozpoznaniu sytuacji rynkowej,

- pasywność stosowanych strategii rozwoju techniki, ograniczających się do wykorzystywania wewnętrznych źródeł innowacji, zwłaszcza zakładowego zaplecza rozwojowego,

- pomijanie w planach rozwoju techniki konieczności doskonalenia struktur organizacyjnych i przebiegów organizacyjnych oraz możliwości zespołowego rozwiązywania pojawiających się problemów,

- pomijanie w planowaniu rozwoju techniki różnych form szkolenia załogi oraz współpracy z innymi przedsiębiorstwami²⁾,

- niedostateczne oparcie opracowywanych planów rozwoju techniki na ogólnych zasadach dobrego planu (celowość, wykonalność, zgodność wewnętrzna, operatywność, elastyczność, terminowość itp.),

- brak przedsięwzięć w kierunku pozyskiwania do działalności innowacyjnej (poszczególnych jej faz) pracowników o właściwych predyspozycjach do realizacji określonych funkcji,

- nieracjonalny podział pracy i kompetencji w zakresie działalności innowacyjnej, obniżający sprawność działania i ograniczający pełne wykorzystanie zdolności twórczych pracowników,

- brak skutecznych inicjatyw w kierunku rozszerzenia współpracy z jednostkami badawczo-rozwojowymi tej samej lub pokrewnych branż,

- brak inicjatyw w kierunku włączenia do procesów innowacyjnych potencjalnych klientów i przedstawicieli organizacji handlowych,

- niedostateczne zaangażowanie kadry kierowniczej w uświadamianie pracownikom problematyki związanej z całością działalnością gospodarczej przedsiębiorstwa,

- zacofanie techniczne i technologiczne większości przedsiębiorstw.

Kadra kierownicza przedsiębiorstw przemysłowych nie potrafi znaleźć się w nowych warunkach. Też tę, przynajmniej w odniesieniu do części kierownictwa, potwierdzają zamieszczone w niniejszym artykule wyniki badań. Okazuje się, że w **zakresie ustalania celów działalności innowacyjnej oraz pozyskiwania zasobów niezbędnych do realizacji planów rozwojowych, faza przygotowań odpowiada umownie**

wyodrębnionemu, średniemu poziomowi organizacji i przeciętnemu zainteresowaniu kadry kierowniczej działalnością innowacyjną. Natomiast planowanie działania waha się na pograniczu niskiego i średniego poziomu organizacji.

Można więc stwierdzić, że stopień zorganizowania działalności innowacyjnej w fazie przygotowań odbiega od teoretycznych założeń cyklu racjonalnego przebiegu działania, żadna bowiem ze zmiennych organizacyjnych, charakteryzujących ten poziom nie uzyskała średniej oceny powyżej 6 punktów w skali 8-punktowej. Ujawnienie i racjonalne wykorzystanie rezerw tkwiących w przygotowaniu działalności innowacyjnej może przekształcić rzeczywiste rozwiązanie w takie, które sprzyjałyby kulturze innowacyjnej. Poza większą dostępnością do środków finansowych, podstawowym warunkiem wprowadzenia zarządzania przez kulturę innowacyjną jest zrozumienie znaczenia innowacji w rozwoju przedsiębiorstwa, znaczenia powszechnego wykorzystania wiedzy ludzkiej. Dzisiaj można powiedzieć, że pokonałszy zaledwie niewielki odcinek drogi dzielącej nas od tego celu.

Jerzy Baruk

Przypisy:

¹⁾ Por. J. BARUK: *Wynalazczość jako czynnik polityki techniczno-organizacyjnego rozwoju przedsiębiorstwa*, UMCS, Lublin 1986, s. 153.

²⁾ Formy takiej współpracy na przykładzie Norwegii i Danii omawia K. HOLT: *Consulting in innovation through intercompany study groups*, „Technovation” 1990, nr 5. Zobacz też J. BARUK: *Kierunki aktywności innowacyjnej kadry kierowniczej*, „Prakseologia” 1992, nr 1-2.

Autor jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora inżyniera Instytutu Ekonomiki Produkcji, Organizacji i Zarządzania Wydziału Ekonomicznego UMCS w Lublinie.

Teresa Kraśnicka

Nieporozumienia wokół innowacji

Wyścig z czasem, jaki toczy się na rynkach lokalnych i rynku globalnym pomiędzy konkurującymi ze sobą organizacjami gospodarczymi staje się nową strategią działania. Mówi się nawet o strategii konkurencji bazującej na czasie (*time-based*)¹⁾.

W tym swoistym wyścigu najważniejszym instrumentem działania są innowacje, które mogą redukować czas badań i rozwoju nowych produktów czy usług, które mogą usprawniać funkcjonowanie wszystkich obszarów działania przedsiębiorstwa.

Istnieje wiele barier działalności innowacyjnej, zarówno tkwiących w samym przedsiębiorstwie, jak i stwarzanych przez otoczenie. Do szczególnego rodzaju barier zaliczyć można pewne nieporozumienia, jeśli idzie o istotę innowacji, stopień ryzyka, które towarzyszy innowacjom, warunki ich występowania itp. Nieporozumienia te czy wręcz mity trzeba wyjaśniać i obalać, aby nie paraliżowały działania ludzi i pozwalały realistycznie postrzegać uwarunkowania innowacji, ale i drogę do zakończonych sukcesem przedsięwzięć innowacyjnych.

Obserwuje się wiele nieporozumień wokół innowacji. Oto niektóre z nich²⁾:

■ **Bardzo powszechne przekonanie, że przedsiębiorcy decydujący się na innowacje podejmują znacznie wyższe ryzyko.** Nieraz o tych ludziach myśli się wręcz jak o graczach hazardowych.

Większość z nas prawie uwierzyła w to, że działalność innowacyjna jest znacznie bardziej ryzykowna niż inne przedsięwzięcia i w ten sposób skłaniamy się raczej do jej unikania. Tymczasem innowacje nie są ryzykowne w takim

stopniu, w jaki się wydaje iż są. Trzeba podkreślić, że nie istnieje żadna decyzja całkowicie pozbawiona ryzyka. Ryzyko jednak może być kontrolowane i podejmowane na poziomie możliwym do przyjęcia.

Z przeprowadzonych badań w tej dziedzinie wyłania się sylwetka przedsiębiorcy, który ryzykuje, ale robi to z ostrożnością. Kluczowa dla przedsiębiorcy podejmującego ryzyko jest właśnie ostrożność. Ma on świadomość ryzyka i umie poprawnie oceniać je w kategoriach możliwych do osiągnięcia korzyści oraz zredukować je – jeśli to jest możliwe. Innowatorzy wielkiego sukcesu wiele czasu poświęcają uważnej ocenie i analizie ryzyka. W tym przypadku innowacje bazują na wnikliwej analizie i metodycznym planowaniu działalności innowacyjnej oraz na umiejętności identyfikacji z góry tego, co będzie „szło źle”.

■ **Drugie nieporozumienie polega na przekonaniu, że innowatorzy to właściciele przedsiębiorstw, a więc są w pełni niezależni.**

Rzeczywista sytuacja w tej dziedzinie jest bardzo złożona. Działalność innowacyjna realizowana jest bowiem przez różne organizmy gospodarcze i inne, nie tylko te, gdzie mamy do czynienia z przedsiębiorcą-innowatorem w jednej osobie.

Wiele zmian to rezultat pomysłów i pracy indywidualnych innowatorów, którzy nie są utytułowani, pracują jako podwładni. Miejsce, jakie zajmują w organizacji wyznaczone ich zadaniami i kompetencjami sprawia, że są znacznie bliżej obszarów, w których można wprowadzać innowacje. Oni zajmują się codziennie produktem czy usługą oferowanymi przez daną firmę, kontaktują się

ze sprzedawcami, klientami, dostawcami, z kolegami z innych obszarów funkcjonowania. Innowacje dotyczą nie tylko produktu czy usługi. Mogą także dotyczyć systemu pracy, systemu sprzedaży, systemu motywacji itp. Wymaga to oczywiście klimatu potrzebnego do stymulowania innowacji, sprzyjającej kultury organizacyjnej.

■ **Trzecie nieporozumienie tkwi w przeświadczeniu, że innowacje sprawdzają się nie w dużych, tylko w małych przedsiębiorstwach.** Szczególnie dużo uwagi zagadnieniom związków pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a jego innowacyjnością poświęca Peter Drucker. Stwierdza on, iż „[...] powszechne niemal przekonanie, że wielkie przedsiębiorstwa nie wprowadzają i nie są w stanie wprowadzić innowacji, nie jest nawet półprawdą, jest raczej nieporozumieniem”³⁾. To nie wielkość ma decydujący wpływ na przedsiębiorczość i innowacyjność firmy, ale sposób zarządzania.

Innowacje mogą cechować każdą firmę, niezależnie od jej rozmiarów lub sektora, w którym działa. Trzeba podkreślić, że pewne zjawiska czy pewne charakterystyki organizacyjne uważane za nie sprzyjające wysiłkom innowacyjnym mogą występować zarówno w dużych, jak i w małych przedsiębiorstwach. Zatem w przedsiębiorstwach niezależnie od ich wielkości możemy mieć do czynienia ze zbiurokratyzowaniem i postrzeganiem zmian jako zagrożeń, a nie jako szans.

Drucker pisze: „Aby istniejące przedsiębiorstwo stało się innowacyjne i przedsiębiorcze, musi zdobyć się na szczególny wysiłek”. Przedsiębiorczość i innowacyjność nie są bowiem naturalne. Są wynikiem systematycznej



pracy i wysiłku – kontynuuje dalej Drucker⁴⁾.

■ **Innym nieporozumieniem jest przeświadczenie, że przedsiębiorcy realizują tylko takie idee innowacyjne, które pozwalają im zdobyć pozycję dominującą na rynku.**

Z pewnością głównym celem innowacji jest zdobycie przywództwa na rynku. Innowacji jednak nie można ograniczać tylko do tego typu wielkich idei, których prostym celem jest zaistnienie na rynku. Oczywiście zdarzają się takie błyskotliwe pomysły, które pozwalają uderzyć w konkurentów i zdobyć w krótkim czasie dominującą pozycję na rynku. Przywództwo rynkowe może być i faktycznie najczęściej jest osiągnane stopniowo.

Innowatorzy – co wynika z badań – koncentrują się najczęściej na początku na projektach o małych rozmiarach, których rezultaty są dość jasno określone. Drucker stwierdza wręcz, że „[...] aby innowacja była skuteczna, musi być prosta i na coś ukierunkowana [...]. Skuteczne innowacje zaczynają się od małego. Starają się załatwić jedną konkretną sprawę”⁵⁾.

■ **Kolejne nieporozumienie, z jakim się czasami można spotkać streszcza się w następującym zdaniu: przedsiębiorcy są tylko „pomysłodawcami”, którzy nie mogą być wciągani w realizację swoich idei.**

Wszystkie znane doświadczenia wskazują, że przedsiębiorcy sukcesu są tymi, którzy wprowadzają w czyn swoje idee. Prawdziwi innowatorzy po prostu muszą wprowadzać w życie swoje pomysły.

Innowacja nie polega na „wymyśleniu” dobrego pomysłu (nawet najbardziej błyskotliwy pomysł stanowi zaledwie jej początek) – oznacza rozwiązanie określonego problemu, wdrożenie pomysłu w życie, aby osiągnąć określone efekty. Kreatywność polega na wytwarzaniu oryginalnych idei, zaś innowacja zawiera elementy twórcze, po których musi nastąpić przedsiębiorcze działanie do chwili, gdy osiągnięty efekt gospodarczy⁶⁾.

Przy czym w powyższych uwagach nie chodzi o problem rozgraniczania ról twórcy, innowatora i przedsiębiorcy, które to role mogą być pełnione przez jedną lub różne osoby. Prosta prawda, o jaką tu chodzi, polega na tym, aby twórcy nawet najbardziej błyskotliwych idei nie mylić z innowatorem. Innowa-

torem staje się wtedy, gdy skutecznie rozwija ów pomysł i wdraża w życie, demonstrując niejako jego efekty.

■ **Przedsiębiorca-innowator musi dysponować nowymi, dodatkowymi zasobami, aby rozwijać innowacje.**

Rzeczywisty przedsiębiorca ma szczególną cechę – jest to zdolność do podwyższania rentowności i produktywności zasobów, którymi dysponuje. Zatem – niekoniecznie nowe zasoby, ale inne lub lepsze wykorzystanie zasobów posiadanych. To właśnie innowacje powinny umożliwiać osiągnięcie maksimum zysków z będących do dyspozycji takich zasobów firmy, jak kapitał, ludzie, urządzenia, a także wizerunek, marka przedsiębiorstwa. Wymaga to analizy i oceny aktualnej alokacji zasobów i generowanych przez nie zysków oraz możliwości innego wykorzystania posiadanych zasobów, które mogłyby dać wyższe zyski.

Tymczasem większość kierowników wiąże decyzje wejścia do nowych sektorów działalności głównie z dysponowaniem nowymi zasobami, nie przywiązując dostatecznej wagi do możliwości innego wykorzystania zasobów istniejących. Jest to bardzo często możliwe, a jednak nie brane pod uwagę.

■ **Panuje pogląd, że innowacje są zapoczątkowane przez tzw. błysk geniuszu, co w najlepszym przypadku jest zaledwie półprawdą. Innowacje prawie zawsze są rezultatem ciężkiej, systematycznej pracy umysłowej. Prawdziwi innowatorzy nie czekają na błysk geniuszu. Realizują proces systematycznego, metodycznego i praktycznego działania, który czyni innowacje częścią codziennej działalności firmy. Ów błysk geniuszu czy nagłe oślnienie mogą bardzo pomóc innowatorowi, tak więc są mile widziane. Jeśli biernie czekamy na pojawienie się błyskotliwego pomysłu, aby realizować innowacje, ryzykujemy, że będziemy czekać zbyt długo, a konkurenci mogą nas wyprzedzić.**

■ **Często twierdzi się, że przedsiębiorcą-innowatorem trzeba się urodzić.**

Wszak niektóre osoby rodzą się ze szczególnymi talentami i zdolnościami, także w dziedzinie przedsiębiorczości i innowacyjności, to jednak taką samą prawdą jest, że – podobnie jak kierownikiem się człowiek staje – tak może stać się i innowatorem. Działalność innowacyjna jest swoistym procesem szkolenia, w którym można skutecznie uczyć się

określonych zachowań i sposobów rozwiązywania problemów. Jest to szczególnie istotne, jeśli działalność innowacyjną postrzega się jako proces ciągły, długi i często męczący, którego rezultaty są niepewne. Doświadczenia wskazują, że tak pojmowana działalność innowacyjna wymaga właśnie osób chcących się uczyć (w powyższym znaczeniu tego słowa) faz innowacji, skłonnych poświęcać swój czas, systematycznych we wszystkich fazach ale jednocześnie mających tzw. otwarty umysł.

Istnieje chyba tylko jeden czynnik, który może przeszkodzić danej osobie świadomie zostać innowatorem – jest to przekonanie, że zdolność do innowacji jest predyspozycją lub cechą umysłu wyłącznie wrodzoną.

Przedstawione tu nieporozumienia narosłe wokół innowacji, choć zaobserwowane w innych realiach społeczno-gospodarczych, mają i u nas swoich „wyznawców”. Zważywszy, że opisane mity dotyczące innowacji wydają się być tak samo groźne, jak brak pieniędzy na działalność innowacyjną. Celowe zatem jest wyjaśnianie tych kwestii, choć niektóre z nich mogą stwarzać wrażenie oczywistych czy wręcz banalnych. Mimo to nie należy ich lekceważyć, gdyż mogą pogłębiać bądź wzmocniać istniejące bariery działalności innowacyjnej (barierę zasobową, kompetencyjną i inne), a w konsekwencji pogarszać pozycję i konkurencyjność na rynkach.

Teresa Kraśnicka

Przypisy:

- ¹⁾ G. STALK Jr, T.M. HOUT, *Competere contro il tempo*, Sperling & Kupfer Editori, Milano 1991.
- ²⁾ Na podstawie: M. ROBERT, A. WEISS, *Il processo dell'innovazione imprenditoriale*, Il sole 24 ore LIBRI, Milano 1990, s. 37-48.
- ³⁾ P.F.DRUCKER, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s.160.
- ⁴⁾ Tamże, s. 162-163.
- ⁵⁾ Tamże, s. 149-150.
- ⁶⁾ R.A. WEBBER, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1984, s.469.

Autorka jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach.

Grażyna Królik

Czynniki determinujące innowacyjność pracowników

Zagadnienie działalności innowacyjnej człowieka w organizacji ma duże znaczenie w gospodarce rynkowej, która stawia przed przedsiębiorstwami jakościowo inne i niezmiernie pilne zadania do rozwiązania, wynikające z potrzeby sprostanania wymogom konkurencyjności.

W literaturze przedmiotu nie ma do tychczas jednolitego stanowiska w kwestii zakresu pojęcia „innowacja”. Problem ze sformułowaniem jednoznacznej definicji innowacji wynika zapewne z faktu, iż miała ona objąć rzeczy tak różne, jak narzędzia, metody, reakcje, zachowania, wyroby, kaprysy mody, ruchy społeczne i wiele innych. Określenie innowacji zależy przede wszystkim od punktu widzenia badacza, adaptującego bądź tworzącego definicję do określonych potrzeb i założeń badawczych. Za klasyczną należy uznać definicję innowacji sformułowaną przez J. Schumpetera, dla którego przedmiotem innowacji jest zarówno produkt, proces produkcyjny, jak i organizacja¹⁾. H.G. Barnett definiuje innowację jako wszelką myśl, zachowanie się lub rzecz jakościowo różną od istniejących dotychczas²⁾. Definicja ta jednakże obejmuje tylko zmiany oryginalne pojawiające się po raz pierwszy. Szersze rozumienie tego pojęcia reprezentuje E.M. Rogers, który innowacją nazywa wszystko to, co jest spostrzegane przez osobę jako nowe, niezależnie od obiektywnej nowości danej idei, rzeczy. Definicja ta obejmuje zatem wszelkie zmiany połączone z odczuciem, że są nowe³⁾. Inni autorzy zwracają również uwagę, że sposób, w jaki zmiana ta jest wprowadzana, jak również zakres i zasięg procesu innowacji są również produktem zmian⁴⁾.

Natomiast Z. Ratajczak przyjmuje, że „innowacją jest to, co podmiot zetknąwszy się z przedmiotem, uważa za nowe”⁵⁾. Tylko pewna część nowych idei i przedmiotów nabiera statusu innowacji. Innowacja jest zatem z jednej strony wynikiem twórczości (kreatywności), z drugiej – wynikiem percepcji i oceny

podmiotu przyswajającego. H.Sekuła uważa, że przez innowacje należy rozumieć wszelkie wytwory i nowości kulturowe, które stanowią pewne novum bądź to w postaci technologii przemysłowych, urządzeń służących zaspokajaniu potrzeb, wszelkiego rodzaju instytucji, nowych idei, bądź w postaci ruchów i prądów społecznych⁶⁾.

Dla E. Hagena innowacje obejmują zarówno postęp w czystej nauce, jak i jej technologiczną adaptację oraz zastosowania w produkcji⁷⁾. J. Parker reprezentuje stanowisko, że „innowacją jest proces obejmujący wszelkie działania doprowadzające nowy produkt lub nową metodę wytwarzania do praktycznego zastosowania”⁸⁾. Także J.A.F. Stoner oraz Ch. Wankel twierdzą, że „innowacja jest to przekształcenie pomysłu w nowy wyrób, usługę lub sposób produkcji”⁹⁾.

Innowacje determinują efektywność przedsiębiorstw, a często decydują o ich rozwoju, pozycji, a nawet przetrwaniu na rynku. Dlatego przedsiębiorstwa nieustannie poszukują nowych rozwiązań dotyczących wyrobów, metod produkcji, organizacji, systemów zarządzania i rozwoju pracowników. Do twórczości zdolny jest każdy człowiek. Jeszcze do niedawna panował pogląd, iż określenia „twórczość”, „zdolności twórcze” odnoszą się do działań ludzi wybitnych. Pojęcia te jednak przestały oznaczać pewien fenomen, zdolnością bowiem do tworzenia rzeczy nowych, dotąd nie znanych, charakteryzuje się każdy normalnie funkcjonujący umysł.

Twórca bardzo często kwestionuje przyjęte sposoby postępowania w przedsiębiorstwie, narusza rutynę, która jest w pełni akceptowana zarówno przez podwładnych, jak i przez przełożonych. Napotyka niejednokrotnie opór wielu pracowników wobec wprowadzenia potencjalnych zmian. Także twórca często jest postrzegany przez przełożonych jako źródło zagrożenia dla zajmowanej przez nich pozycji w przedsiębiorstwie, a koledzy traktują go jako niebezpiecznego

konkurenta. Dlatego bardzo ważne jest kształtowanie klimatu stymulującego twórczość pracowników. Twórczym pracownikom powinno się dawać swobodę działania, dyskretnie sprawować nad nimi władzę, popierać ich i zapewnić warunki organizacyjne dla realizacji ich pomysłów. W przeciwnym razie znakomity twórca prawdopodobnie opuści przedsiębiorstwo, w którym pracuje, aby założyć własną firmę. Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno także pamiętać, że źródłem twórczości człowieka są jego potrzeby, aspiracje, dążenia i jego działania. W USA bardzo popularna jest aktualnie technika zarządzania nazywana „*management by motivation*”, u której podstaw leży teoria motywacji A. Masłowa. Jego „piramida potrzeb”, mimo iż budzi kontrowersje, jest już powszechnie uznawana. Masłow wyróżnia następujące poziomy potrzeb¹⁰⁾

- **najniższe – potrzeby fizjologiczne** (np. głód, pragnienie, potrzeba snu);
- **potrzeba bezpieczeństwa** (np. stabilność sytuacji rodzinnej, zawodowej, zrozumienie otoczenia, w którym żyjemy);
- **potrzeba przynależności** (np. udział w organizacjach społecznych, pragnienie identyfikacji z grupą);
- **potrzeba uznania** (np. chęć osiągnięcia wyższego statusu społecznego);
- **potrzeba samorealizacji** (np. możliwości wszechstronnego rozwoju osobowości).

Z analizy piramidy potrzeb wynika między innymi wniosek, iż najważniejsze znaczenie dla człowieka mają potrzeby dotyczące samorealizacji, czyli bezpośrednio związane z twórczością – ten cel nigdy nie jest bowiem w pełni osiągnięty. Potrzeba samorealizacji ma jednak dwa komponenty – pragnienie sukcesu i lęk przed porażką. Tylko ludzie z silnym pragnieniem sukcesu, zdolni są do wydajnej twórczej pracy – mimo zagrożenia, a nawet dzięki niemu.

W celu określenia czynników warunkujących innowacyjność pracowników



naukowych oraz inżynieryjno-technicznych, przeprowadzono badania empiryczne w instytucie prowadzącym badania podstawowe w zapleczu naukowym górnictwa. Prowadzone przez instytut badania dotyczą między innymi problemów: zagrożeń górniczych i środków profilaktyki oraz ich zwalczania, środowiska i warunków pracy górniczej, a także opracowywania nowych metod eksploatacji i systemów wybierania węgla. Podmiot badań empirycznych został wybrany ze względu na fakt, iż pracownicy tego instytutu w pewnym sensie zajmują się „profesjonalnie” innowacyjnością. Ponadto proces twórczy w dziedzinie techniki uznawany jest za szczególnie przypadek rozwiązywania problemów, ponieważ twórczość techniczna powinna przynieść wytwory dotąd nie znane, a zarazem społecznie użyteczne. Analiza struktury motywów determinujących działalność innowacyjną pracowników instytutu, pozwoliła na sformułowanie wniosku, iż głównym motywem jest osiągnięcie satysfakcji z wyników własnej pracy. Wśród osób, które uznały motyw satysfakcji za dominujący, przeważali pracownicy z krótszym stażem pracy (od 10 do 15 lat) i zatrudnieni głównie na stanowiskach inżynieryjno-technicznych. Natomiast motyw sukcesu i gratyfikacje pieniężne dominowały u osób z dłuższym stażem pracy (powyżej 15 lat) i częściej odnosiły się do pracowników naukowych.

Motywy poznawcze (rozumiane jako chęć odkrycia czegoś nowego) wpływają w niewielkim stopniu na innowacyjność pracowników, co jest sprzeczne z charakterem wykonywanej przez nich pracy, a także celem funkcjonowania instytutu.

Obok motywów wyzwających innowacyjność pracowników, istotne znaczenie przypisano klimatowi organizacyjnemu, identyfikując czynniki sprzyjające i ograniczające działalność innowacyjną pracowników instytutu. Czynnikiem najbardziej sprzyjającym innowacyjności pracowników są giełdy pomysłów racjonalizatorskich i wynalazczych. Jest to bardzo skuteczna forma sprawdzenia wartości swoich pomysłów, potwierdzenia swojego poziomu kreatywności, a także możliwość uzyskania cennej i szybkiej informacji o własnej wartości zawodowej. Element konkurencyjności oraz czytelna i przejrzysta reguła giełdy pomysłów racjonalizatorskich i wynalazczych stanowi o znaczeniu tego czynnika. Możliwość zaprezentowania swoich pomysłów na giełdach angażuje pracowników tak dalece, że na

drugim planie pod względem ich zainteresowań pozostają potrzeby instytutu. Wynika to z faktu, iż w instytucie nie uwzględnia się w odpowiednim zakresie roli sukcesów w dziedzinie innowacyjności przy awansowaniu pracowników.

Do czynników ograniczających innowacyjność pracowników instytutu należy zaliczyć przede wszystkim brak sprzyjającego klimatu do podejmowania działań innowacyjnych. Złe stosunki na płaszczyźnie przełożony-podwładny (obarczanie aktywnych twórczo pracowników dodatkowymi obowiązkami, w celu uniemożliwienia im rozwijania działalności innowacyjnej) oraz w obrębie zespołu pracowników (wyróżnienie pracownika za postawy proinnowacyjne wzbudza zawiść, zakłócając tym samym atmosferę pracy). Biurokracja (zbyt dużo formalności, opieszale rozpatrywanie zgłoszonych wniosków patentowych), dopisywanie osób trzecich do projektów racjonalizatorskich oraz niesprawiedliwa ocena, krytyka stanowią także czynniki ograniczające innowacyjność pracowników instytutu, ich wpływ nie jest jednakże znaczący. Jak wynika z przeprowadzonych badań, kierownicy przedsiębiorstw mogą wiele uczynić, aby wy-

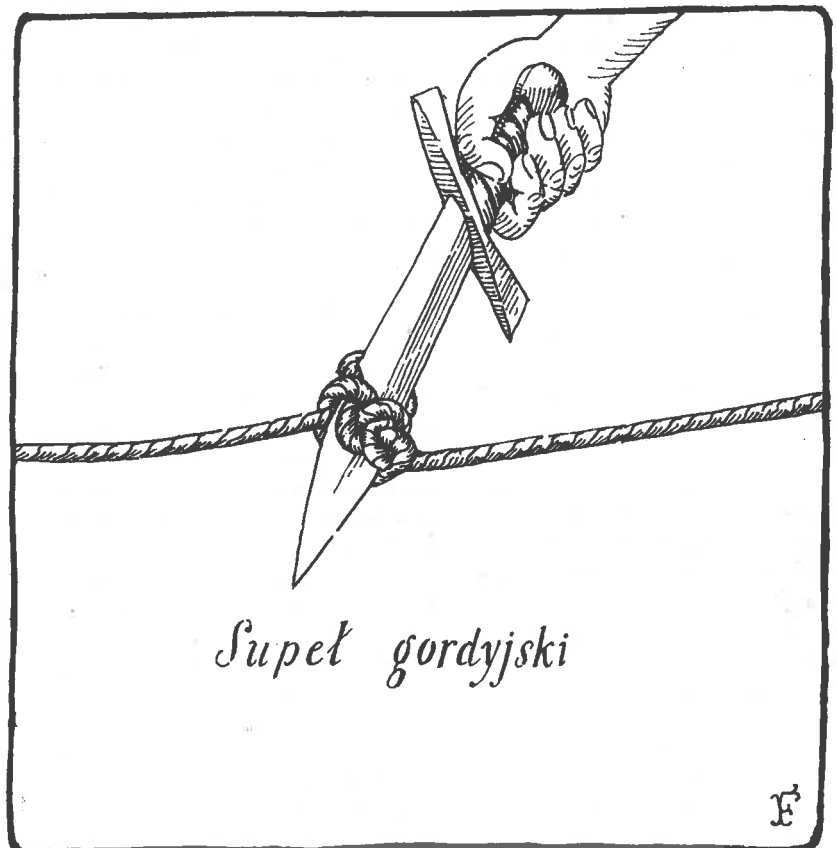
zwoić innowacyjność pracowników. W każdym pracowniku tkwi bowiem potencjał innowacyjny, a jedyną trudność polega na jego wykryciu i zapewnieniu możliwości rozwoju.

Grażyna Królik

Przypisy

- ¹⁾ J. SCHUMPETER, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s.42-43.
- ²⁾ Z. PIETRASIŃSKI, *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, PWN, Warszawa 1979, s. 8.
- ³⁾ Ibidem, s. 9.
- ⁴⁾ R. NELSON, S. WINTER, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University 1982, s. 11.
- ⁵⁾ Z. RATAJCZAK, *Człowiek w sytuacji innowacyjnej*, PWN, Warszawa 1980, s. 30.
- ⁶⁾ H. SEKUŁA, *Reakcje pracowników na innowacje w środowisku pracy*, „Studia Socjologiczne” 1973, nr 3.
- ⁷⁾ E. HAGEN, *On the Theory of Social Change. How Economic Growth Begins*, Chicago 1962, s. 8.
- ⁸⁾ J. PARKER, *The Economic of Innovation. The National and Multinational Enterprise in Technological Change*, London 1984, s. 30.
- ⁹⁾ J.A.F. STONER, Ch. WANKEL, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 348.
- ¹⁰⁾ A. MASLOW, *Motivation and personality*, Harper, New York 1954.

Autorka jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Katedry Systemów i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach.



JERZY FLISAK

Jean Marie Fèvre

„Nowi niezależni” w niektórych krajach EWG

W okresie, w którym zachwala się wszelkie inicjatywy indywidualne, postrzega się powodzenie życiowe jako olśniewający mit, a jednocześnie bezrobocie obejmuje wiele milionów osób w którym „Państwo Opatrznościowe” przeżywa kryzys tożsamości i pragnie na nowo określić swoje zadania, a ostentacyjni dorobkiewiczze wysuwają się na czoło, wielu chętnych marzy o założeniu własnej firmy.

Tradycyjnie, fakt uniezależnienia się postrzegany jest jako zjawisko pozytywne: człowiek staje się własnym szefem, jest panem swego czasu i rozkładu dnia, bierze własny los w swe ręce i osiąga sukces finansowy, a tym samym i socjalny.

Swoboda decyzji i swoboda wyboru wobec osób trzecich odgrywają olbrzymią rolę. Założenie własnej firmy jest wynikiem zdecydowanego wyboru. Człowiek, który chce być szefem własnego przedsiębiorstwa pragnie się rozwinąć, „spełnić się”¹⁾.

Jednakże w ciągu ostatnich lat obserwujemy inne zjawisko: ludzie dotychczas zatrudnieni dają się zwieść czy wręcz nakłonić do „stania się niezależnymi”. Tworzenie własnego przedsiębiorstwa nie wynika więc z indywidualnego zrywu własnej woli do spełnienia się, lecz z ostatecznej próby człowieka znajdującego się w położeniu beznadziejnym.

Ryzykowna dynamika twórcza

Istniejące tendencje ideologiczne a także władze publiczne usilnie zachęcają ludzi znajdujących się w sytuacji zawodowego „mata” do podjęcia przygody tworzenia przedsiębiorstwa. Charakterystyczny jest fakt, że np. we Francji państwo zachęca personel lub kadry zatrudnione w przedsiębiorstwach działających w trudnej sytuacji do „przejęcia” przedsiębiorstwa, a bezrobotnych – do tworzenia własnego. Powyżej podano kilka wymownych cyfr (tab. 1).

Tab. 1. Narodziny i upadki przedsiębiorstw we Francji

Rok	Przedsiębiorstwa			
	utworzone	% przejętych	w likwidacji	upadłe
1980	247 561	28	100 558	brak danych
1983	202 128	25	brak danych	„-,-”
1985	237 193	22	248 026	„-,-”
1986	259 038	22	214 513	„-,-”
1987	274 417	22	130 640	30 766
1988	278 991	29	212 799	35 052
1989	278 950	20	brak danych	41 753
1990	273 420	21	238 000	41 118
1991	240 832	21	brak danych	52 965

Całkowita liczba przedsiębiorstw we Francji (1990): 2 151 000 (w tym 40% utworzonych od roku 1981). Źródło: INSEE

Odnosić należy ewolucję liczby osób bezrobotnych tworzących własne przedsiębiorstwa, głównie w postaci spółek (tab. 2). Uwidoczniony spadek wynika z faktu, iż od roku 1987 kandydaci do tej „przygody” muszą złożyć pełne dossier ekonomiczne w odpowiednich urzędach administracji.

Tab. 2. Osoby bezrobotne tworzące przedsiębiorstwa we Francji

Rok	Liczba bezrobotnych tworzących przedsiębiorstwa	w tym spółki
1980	13 800	brak danych
1986	71 757	61 951
1989	51 664	46 319
1990	49 316	brak danych

Źródło: INSEE

Powyższe dane są oczywiście częściowe. Zauważyć jednak można znaczny upadek przedsiębiorstw w ogóle, a zwłaszcza wczesny upadek przedsiębiorstw „nowych”. Jednakże człowiek, który założył własną firmę, w przypadku upadłości jest nie tylko zadłużony, lecz także znajduje się poza zasięgiem siatki ochrony socjalnej – nie korzysta już z zasiłku dla bezrobotnych, z ubezpie-

czenia w razie choroby itp... A to już są dramaty ludzkie.

Szefowie firm o praktycznie zerowej niezależności

Nie tylko we Francji, lecz w większości krajów Wspólnoty Europejskiej wielu „nowych niezależnych” korzysta z warunków pracy i wynagrodzenia znacznie gorszych niż osoby zatrudnione w jakiejś firmie, np. komiwojażerowie lub sprzedawcy na targowiskach. Wielu ludzi ulega złudnej nadziei szybkiego bogacenia się lub statystykom podającym dochody „niezależnych”. W dawnej RFN, np. tzw. franchising (wolni strzelcy) są często tak obarczeni ograniczającymi przepisami własnych kontraktów, że są pozbawieni zarówno korzyści, jakie przysługują zatrudnionym, jak również minimalnej swobody działania charakteryzującej prawdziwych szefów firm²⁾. W wielu dużych sklepach handlowych, niezależne demonstratorki towarów osiągają minimalne dochody netto, pracując przy tym 10 godzin dziennie³⁾.

„Jeżeli uwzględnimy fakt, że «niezależni» muszą jeszcze przewidzieć, w swym dochodzie netto, wydatki zapomogowe dot. zdrowia, bezrobocia i starości, to można się przekonać, że ponad milion



«niezależnych» żyje u progu ubóstwa. Jest rzeczą prawdopodobną, że większość z nich żyje w warunkach uzależnienia związanych z ich dziedziczną działalnością z powodu własnej słabości ekonomicznej, lub odwrotnie, że ich słabość ekonomiczna wynika z tych właśnie warunków zależności»⁴).

W Wielkiej Brytanii badania umożliwiły – mimo trudności – przeprowadzenie analizy zmierzającej do ustalenia, w jakiej mierze „ideologia niezależności” kosztem interesów tych zatrudnionych, którzy zostali wypchnięci poza zredukowaną do minimum grupę stanu osobowego przedsiębiorstwa – jest szkodliwa.

Słabsi szefowie firm stykają się bardzo szybko z trudnościami finansowymi nie do rozwiązania i uciekają się do różnych wybiegów (np. wystawianie fikcyjnych weksli itp.), kumulują kłopoty – zwłaszcza bankowe czy administracyjne – i kończą bankrutem. Niektórzy wpadają nawet w sidła nielegalnej działalności.

Przyczyny niepowodzeń

We Francji analiza przyczyn upadłości przedsiębiorstw nie jest łatwa, tym bardziej że sytuacja finansowa determinuje najczęściej elementy, które do niej doprowadziły. Można jednak wyodrębnić kilka elementów znaczących:

■ Brak funduszu obrotowego (kapitału), który wynika w rzeczywistości z niewłaściwego uprzedniego przemyslenia sprawy przez „kandydata na tworzenie przedsiębiorstwa”: niezajomość (m.in.) cyklu handlowego, ciężaru kosztów finansowych (np. rzeczywistego kosztu kredytów), a zwłaszcza terminów płatności – prawdziwa plaga we Francji –

zwłaszcza w przypadku małych firm, których klientami są duże przedsiębiorstwa (duże powierzchnie sprzedaży), działające na zasadzie zagarnięcia lwiej części zysków, kupujące na kredyt a sprzedające za gotówkę i nadużywające swej siły w negocjacjach z małymi i bezbronnymi dostawcami. Sytuacja taka wykazuje zresztą tendencję pogłębiania się, gdyż globalny i wyraźny wzrost liczby firm niewypłacalnych w 1992 r. obejmuje głównie firmy młode i strukturalnie osłabione.

■ Dysproporcje między pomysłami interesującymi pod względem technicznym, czy też innowacyjnymi (zwłaszcza przodujące technologie), a brakiem kompetencji w zakresie zarządzania.

■ Brak wiedzy w zakresie stosowania nacisków administracyjnych i brak organizacji.

Charakterystyczny jest fakt, że zarówno władze publiczne, jak i banki oraz organizacje zawodowe podejmują duży wysiłek w dziedzinie informacji i kształcenia, by zredukować niepowodzenia (np. różnica między pojęciami: zarządzanie gotówką, analiza kosztów, rachunkowość). Jednakże te same instytucje popierają iluzję marzeń o swobodzie i niezależności. Należy również, niestety, wspomnieć o niezbyt uczciwych tendencjach do „statystycznej redukcji bezrobocia, o nadużyciu pomocy z zewnątrz (prawdziwy szef firmy obywatel się bez pomocy!) i o niektórych nieuczciwych praktykach umożliwiających korzystanie z premii.

Dążenie do tworzenia własnej firmy, a tym samym do niezależności, jest objawem zasadnej ambicji. Inicjatywa indywidualna jest siłą napędową postępu gospodarczego i społecznego. Jednakże

rzeczywistość powyżej przedstawiona i przeanalizowana wykazuje, że w krajach EWG istnieje nie tylko wiele obiektywnych trudności w osiągnięciu sukcesu przy tworzeniu własnej firmy, lecz także subiektywne niebezpieczeństwo ulegania złudzeniom o własnych zdolnościach w zakresie zarządzania. Nawet w przypadku głębokiej wiary w możliwość wykorzystania niszy rynkowej, **podjęcie przygody tworzenia nowej firmy wymaga na wstępie solidnej refleksji i odpowiedniego przygotowania profesjonalnego oraz kapitału wyjściowego zdolnego do zabezpieczenia firmy przed śmiercią kliniczną pod wpływem kosztów finansowych.**

Stanie się biznesmenem nie jest grą w ruletkę ani marzeniem o swobodzie bez nacisków rynku, przeciwnie, te naciski są wszechobecne, a ich sankcje bezapelacyjne. Ekonomiczne badanie projektu musi być przeprowadzone w sposób jak najbardziej poważny, ponieważ, statystycznie rzecz biorąc, ryzyko niepowodzenia jest bardzo duże.

Jean Marie Fevre

Przypisy

- ¹ Por. J.-M. FEVRE, *Der indirekte Arbeitgeber*, Peter Lang, Frankfurt am Main, 1990, s. 174-181.
- ² Por. *Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, Abteilung I C 2, Grundlagenvermerk Neue Selbständigkeit*, 22.3.1988, p. 17-20.
- ³ Por. Ebenda, s. 22.
- ⁴ Ebenda, s. 30.
- ⁵ Por. C. HAKIM, *Self-employment in Britain – recent trends and current issues*, [w:] *Work employment and Society*, vol. 2, No 4, 1988, s. 421-450.

Autor jest doktorem ekonomii i Radcą Pedagogicznym przy Ambasadzie Francuskiej w Warszawie.

TO WARTO PRZEŻYĆ!!!

CENTRUM NEGOCJACJI I MARKETINGU

PROPONUJE

(tylko na zamówienie)
seminaria treningowe

SZTUKA NEGOCJACJI

prowadzi Paweł J. Dąbrowski, autor książki „Praktyczna teoria negocjacji”

informacje i zgłoszenia:

CENTRUM NEGOCJACJI
I MARKETINGU

tel. 12-95-96, fax 15-08-42
mgr Danuta Dąbrowska
ul. Gruntowa 65
04-906 Warszawa

Do tej pory skorzystali
m.in.: **BIG SA, FURNEL, ICL,**
Kredyt Bank SA, DOZAMET,
Polski Bank Rozwoju SA.

Proponujemy
MARKETING:
doradztwo i szkolenia

Joseph Cangemi

Władza efektywna i formalna w rękach przywódców

Przez ponad trzydzieści lat miałem możliwość współpracy z wieloma przywódcami ze sfery biznesu i przemysłu w różnych częściach świata. Bacznie przyglądałem się ich pracy, by następnie wszelkie obserwacje dotyczące ich zachowań wykorzystać w przyszłości podczas współpracy z innymi przywódcami.

Przez lata zaobserwowałem pewną niezwykle interesującą prawidłowość, a mianowicie wykorzystanie przez nich władzy efektywnej i przeciwstawienie jej władzy formalnej. Nie trzeba dodawać, że zwroty – władza formalna (authority) i władza efektywna (power) mają szeroki zasięg znaczeniowy i stosowane są w różnorodnych kontekstach.

Z moich bezpośrednich obserwacji wynika, że władza formalna (authority) daje przywódcy usankcjonowane prawo do zachęcenia, a nawet zmuszenia podwładnych do działań, które mają ważny, określony cel. Władza formalna upoważnia do stosowania przymusu, karania i nagradzania jednostek podczas działań przywódcy zorientowanych na cel. Kluczowe jest usankcjonowane prawo przyznawane przywódcy przez daną organizację lub grupę. Działając w obrębie tego prawa może on podejmować decyzje prowadzące do osiągnięcia celów organizacyjnych. Władza formalna może być zagarnięta lub przejęta, jak w przypadku generała, który atakuje stolicę, podbija ją, a następnie ogłasza głową państwa.

Moim zdaniem, władza efektywna (power) różni się od władzy formalnej, a to dzięki sposobowi w jaki jest używana. Władza efektywna to zdolność

jednostki do poruszenia, zainspirowania, przekonania i zachęcenia innych do osiągnięcia postawionych celów lub prowadzenia określonych działań. To zdolność jednostki do motywacji i wpływania na innych. O ile władza formalna zostaje przejęta, jak w przypadku generała, lub nadana przez organizację lub grupę, władza efektywna przejęta być nie może. Władza ta przyznana jest jednostce przez grupę, która następnie pozwala tej jednostce na działania prowadzące do osiągnięcia celu i sukcesu. W moim przekonaniu władza efektywna przyznana jest jako forma nagrody przez tych, którzy w przyszłości staną się podwładnymi, mimo iż w początkowej fazie tego procesu wszyscy mieli jednakowy status. Inną cechą charakterystyczną władzy efektywnej jest jej zdolność pomyślnego przeciwstawienia się i uniknięcia wpływu ze strony władzy formalnej stosowanej przez inne jednostki. Z moich badań wynika, że władza efektywna jest bardziej pożądana niż władza formalna.

George Uhlig, wielce szanowana postać w sferze szkolnictwa wyższego napisał do autora tego tekstu: „*Pańskie uwagi, że władza efektywna jest bardziej skuteczna od władzy formalnej pokrywają się z moim własnym doświadczeniem [...] Zdumiewa mnie fakt, iż instytucje i jednostki w dziedzinie szkolnictwa wyższego zamieniają się miejscami mniej więcej co trzy lata. Moim zdaniem, najwyraźniej są to przypadki, kiedy władza formalna przestaje działać, a władza efektywna pozostaje w sferze abstrakcji. Krótko mówiąc, Dziekanem... Prezydentem mianuje się kogoś z zewnątrz i jemu też przyznaje się władzę formalną. Władza efektywna może się nigdy nie rozwinąć*”.

Przywódcy ze sfery biznesu (i nie tylko) osiągający największe sukcesy dążą do

rozwoju i wykorzystania władzy efektywnej, choć w rzeczywistości władzę formalną już mają. Władza ta została przyznana im przez stosowne organizacje. Jednakże sami dla siebie tworzą władzę efektywną, gdyż są świadomi, że jest o wiele skuteczniejsza w osiąganiu celów organizacyjnych.

Moje osobiste obserwacje i doświadczenia dowodzą, że pozytywna/konstruktywna władza efektywna znajduje swe silne oparcie w autorytecie (*respect*). Ci, którzy zdobywają autorytet ze strony grupy lub organizacji w określonych dziedzinach lub sposobach działania uzyskują władzę efektywną, która pozwala im kierować ludźmi. Trzeba jednak dodać, iż władza efektywna jest zmienna i ulotna. Przywódca może stracić ją o wiele szybciej niż ją uzyskał. Bywa, że pojedynczy czyn wystarcza, by zniszczyć wieloletni autorytet przywódcy, pozostawiając mu do dyspozycji wyłącznie władzę formalną, która nie wystarcza w rzetelnym pełnieniu powierzonych obowiązków. W większości przypadków przywódcy, którzy utracili władzę efektywną i zdolni byli do sprawowania władzy formalnej musieli opuścić swą organizację i rozpocząć poszukiwania nowej grupy, z którą chcieliby się związać. Utraciwszy szacunek ze strony poprzedniej grupy mogli realizować powierzone im zadania, opierając się na sile i przymusie.

Kiedy władza efektywna wymyka się z rąk, pozostaje jedynie władza formalna. System nagród stosowany przez przywódcę zorientowanego na władzę formalną rzadko wywiera taki sam wpływ na zachowanie podwładnych, jak stosowanie kary, zastraszania czy przymusu. Możliwość zastosowania zastraszania lub przymusu przez przywódcę tkwi głęboko w podświadomości podwładnych, a efe-



rowane przez niego nagrody nie mają większego wpływu na kształtowanie oczekiwanych zachowań i motywowanie podwładnych do określonych działań.

Z całą pewnością przywódca ze sfery biznesu może opierać się na władzy formalnej, ale ten rodzaj władzy powoduje zazwyczaj problemy natury moralnej. Jednym z nich jest fluktuacja kadr. Zaoberwowałem dwa typy fluktuacji pracowników – fizyczny i psychiczny. Fluktuacja fizyczna odnosi się do pracowników, którzy opuszczają organizację i zmieniają miejsce pracy. Fluktuacja psychiczna określa pracowników, którzy oddalają się od organizacji – formalnie w niej pozostając. Ten rodzaj fluktuacji nie jest odnotowywany w rejestrach organizacji, ale może mieć znaczny wpływ na koszty produkcji i wydajność pracy. Wspomniani powyżej pracownicy wykazują bierny opór; fizycznie przebywają w miejscu pracy, ale psychicznie są w niej nieobecni. Rzadko kiedy pracują solidnie, ponad normę, ograniczając się wyłącznie do rutynowego wypełniania swych obowiązków lub, co gorsza, nie dbają o jakość pracy w ogóle. W swej praktyce miałem do czynienia z organizacjami, w których pracownicy otrzymywali wynagrodzenie za osiem godzin pracy dziennie, ale w rzeczywistości ich realny czas pracy wynosił 4,5 do 5 godzin. Resztę czasu spędzali w kantine, gdzie palili papierosy, grali w karty lub w domino albo pograżali się w pogaduszkach – nie pomagały nawet atrakcyjne bodźce finansowe mające na celu zachęcenie ich do lepszej, wydajniejszej pracy. Był to przykład pracowników, którzy porzucili organizację, formalnie w niej pozostając. Przywódcy, którzy oddają się wyłącznie władzy formalnej, korzystając w pełni z prawa do użycia siły, kształtują takie właśnie postawy pracownicze. W grupie tej znajdziemy wszystkie szczeble organizacyjne, od najwyższego, reprezentującego kierownictwo – aż po szczebel najniższy. Pracownicy kiedy lekceważą swe obowiązki, a cele organizacyjne nie są realizowane, stawiają przywódcę przed poważnym dylematem: w jaki sposób zmusić ich „do powrotu”. Nie jest to zadanie proste, ale z pewnością możliwe.

Liczne organizacje ze sfer biznesu i przemysłu, które osiągnęły słabe wyniki produkcyjne nie próbują nawet odzyskać tych pracowników. Zazwyczaj proces uzdrawiania organizacji ciągnie się przez dwa do pięciu lat. Z tego też powodu niektóre firmy wolą nawet zmienić swą siedzibę przenosząc w nowe miejsce cały swój sprzęt. Przykładem takim może być

granica między USA a Meksykiem. Ponad 300 korporacji amerykańskich znalazło swą siedzibę w Meksyku, niedaleko od El Paso, Texas. Z osobistych rozmów z przywódcami tych organizacji wynioskowałem, iż łatwiej było przetransportować sprzęt itp. z jednego miejsca w USA do El Paso, Texas lub gdzie indziej i przeszkolić robotników niż rozpocząć żmudny proces odzyskiwania „utraconej” siły roboczej. Choć koszty pracy stanowią tu czynnik pozytywny, innym znaczącym czynnikiem mającym wpływ na zmianę locum jest trudność w kształtowaniu postaw pracowniczych. Jednakże ta strona zagadnienia rzadko kiedy wymieniana jest jako powód zmiany siedziby przedsiębiorstwa, zwłaszcza podczas wyboru obcego terytorium. Widać wyraźnie, iż danej organizacji łatwiej jest rozpocząć nową działalność w nowym miejscu niż odzyskać pracowników, którzy w danym momencie zdecydowali się „porzucić organizację formalnie w niej pozostając”, i rozwinęli w sobie złe nawyki towarzyszące takiej postawie.

Przywódcy ze sfer biznesu, którzy zdobyli pewne zaufanie i szacunek społeczny sprowadzili swe działania do pięciu związków (cztery w ramach organizacji i jeden poza organizacją), które są ściśle związane z ich osobistym sukcesem, sukcesem organizacji i zdobyciem władzy efektywnej. Związki te zostały sklasyfikowane w następujący sposób:

- związek z samym sobą,
- związek z innymi,
- związek z organizacją,
- związek z biznesem jako sferą działalności,
- związek ze społecznością.

Związek z samym sobą

Związek ten sugeruje, że przywódcy ci pozostają w zgodzie z samym sobą, rozumieją własne poczynania i wierzą we własne siły. Swe percepcyjne i intuicyjne zdolności wykorzystali w poznaniu własnej osobowości, osiągając wysoki stopień samopoznania. Przywódcy ci potrafią spojrzeć w głąb własnej osobowości, świetnie znają swe możliwości. Wiedzą, w jaki sposób wykorzystać swe mocne strony, słabości, motywacje do działania, interesy, cele itp. Bezustannie pracują nad własnym charakterem, dążąc do lepszego samopoznania. Doskonale zdają sobie sprawę z konsekwencji własnych zachowań; każde ich działanie jest starannie przemyślane, konsekwentne, sta-

nowcze i rozważne. Osoby takie nie wykazują nawet minimum arogancji i jaskrawej pychy. Bez względu na osiągnięte sukcesy, mocno stąpają po ziemi. Są realistami poszukującymi prawdy. Stawiają sobie wysokie wymagania i z pełnym poświęceniem dążą do ich realizacji. Choć pracują bardzo ciężko (często 50-60 godzin tygodniowo), znajdują czas na rozrywki i rekreację. Znają swój rytm biologiczny, wiedzą, kiedy ich organizm potrzebuje oddechu, potrafią w pozytywny sposób radzić sobie ze stresem. Nie popadają w takie nałogi, jak alkoholizm czy nadużywanie narkotyków. Wielu ludzi sukcesu, których miałem okazję poznać, rzadko piło alkohol lub paliło papierosy. Ćwiczenia fizyczne były częścią ich codziennej lub tygodniowej rutyny.

Przywódcy tacy są raczej optymistycznie nastawieni do świata i nie popadają w złe nastroje. Tam, gdzie inni widzą przeszkody, oni dostrzegają swą szansę. Przebywanie w ich towarzystwie motywuje i inspirowane do działania, a ich optymizm może być nawet zaraźliwy (nie jest to jednak optymizm wynikający z naiwności). Swym postępowaniem budzą zaufanie, ich mimika i gesty idą w parze z wypowiedzianymi słowami. Słowa i czyny w ich przypadku stanowią nierozdzielalną całość. Nie są oszustami. Zdają sobie sprawę z faktu, że przywódca musi cieszyć się zaufaniem podwładnych. Unikają zachowań budzących nieufność ze strony kolegów, podwładnych i innych osób. Ich postępowanie w życiu prywatnym pozostaje w zgodzie z ich zachowaniem w życiu zawodowym. Są szczerzy i prostolinijni. Ich konsekwentne postępowanie daje im kredyt zaufania ze strony osób, które z nimi współpracują.

Przywódcy ci mają nieograniczony zapas energii, która wynika z silnej potrzeby osiągnięcia postawionych celów. W niezwykle inteligentny sposób potrafią połączyć swe cele osobiste z celami organizacji. Harmonijne połączenie obu celów stymuluje ich do efektywnego działania. Krótko mówiąc, są to osoby pełne optymizmu, zachęcające i motywujące innych do działania, przenoszące tę postawę na całą organizację. Jak powiedział Voltaire, „organizacja to wydłużony cień jej przywódcy”.

Związek z innymi

Przywódcy ci rozwinęli w sobie naturalną zdolność kształtowania przyjacielskich, pozytywnych związków z innymi. W gronie swych przełożonych, pod-

władnych i kolegów uważani są za przyjaciół. Wiedzą, w jaki sposób postępować z innymi nie zaniedbując tym samym organizacji. Podczas podejmowania decyzji zachowują bardzo silną niezależność. Otwarcie są na inne sugestie i propozycje, choć niełatwo ulegają wpływom. Szanują swych współpracowników, którzy cenią sobie takie uznanie. Przywódcy ci nigdy nie obniżają poziomu swych działań, wiedzą, jak bronić swego zdania bez tworzenia konfliktów. Nie kontrolowane wybuchy gniewu lub wściekłości nigdy nie stanowią części ich zachowań. Potrafią radzić sobie z własnym gniewem, panują nad emocjami. Ich gniew nie jest skierowany przeciw innym ludziom, a raczej przeciw negatywnym postawom lub zagadnieniom. Rzadko kiedy wymuszają na innych realizację własnych pomysłów. Zalecają, sugerują i proszą innych, by rozważyli różne warianty działań. Rzadko kiedy muszą wywierać nacisk na innych podczas realizacji zadań. Szacunek, jakim darzą ich podwładni dodaje im odwagi w działaniu i motywowaniu innych do osiągania często wzniosłych i trudnych celów. Największe znaczenie ma dla nich związek z rodziną. Ich kariera nigdy nie znajdzie się na pierwszym miejscu przed rodziną. Potrafią z powodzeniem dzielić swe obowiązki między pracę zawodową a rodzinę.

Związek z organizacją

Jednostki te uważnie śledzą rozwój własnej organizacji lub grupy. Wiedzą, że ich podwładni pragną utrzymać swe stanowiska pracy, wymagają więc od nich uczciwości, nie obawiając się o ich utratę. Zadając stosowne i bezpośrednie pytania, poznają punkt widzenia swych pracowników. Spędzają z nimi sporo czasu, rozmawiają z nimi; często organizują spotkania z pracownikami różnorodnych wydziałów pragnąc lepiej poznać ich odczucia i opinie. Przywódcy ci polegają na własnych zmysłach i intuicji, a jednak ustawicznie poszukują potwierdzenia tego, co robią. Pozostają wrażliwi na potrzeby i troski innych ludzi. Wiedzą, że rządzenie zza biurka nie jest skuteczne, sami więc starają się zbliżyć do swych podwładnych, zgodnie z japońską zasadą **gambutzigimba: idź i zobacz sam**.

Przywódcy tacy mają wizję oczekiwań względem organizacji lub grupy. Oddają się w pełni realizacji tej wizji, wykorzystują swe zdolności w zachęceniu swych podwładnych do działania, opierając się na ich doświadczeniu i pomysłach.

Przywódcy ci zatrudniają najwyższej klasy ekspertów i gwarantują im maksymalną niezależność w prowadzonych działaniach. Starają się nie ingerować w pracę doświadczonych pracowników, pozwalają im na maksymalne wykorzystanie własnych zdolności. Tworzą bardzo skuteczny system nagród, by zachęcić podwładnych do efektywnego działania na rzecz organizacji. Ułatwiają im zaspokajanie osobistych celów, które jednocześnie składają się na sukces całej organizacji. Kształtują specyficzny, pozytywny związek z organizacją.

Związek z biznesem jako sferą działalności

Osoby te doskonale znają sferę swego działania, bez względu na jej charakter. Mają szeroką wiedzę o konkurencji i strategiach przez nią stosowanych. Ich metody działania zgodne są z etyką. Ustawicznie pogłębiają swą wiedzę o własnym przedsiębiorstwie, jak i o konkurencyjnych firmach. Rozumieją, że jedynym sposobem na przetrwanie jest zdolność do nadążania za wszystkimi przemianami zachodzącymi w sferze biznesu, a zmiany te zachodzą w gwałtownym tempie. We własnym przedsiębiorstwie stają się poważnymi prekursorami takich przemian.

Związek ze społecznością

Jednostki te zawsze znajdują czas, by podzielić się swym doświadczeniem ze społecznością lokalną, jak i społeczeństwem jako takim. Poświęcają swój czas na pracę z innymi, zwłaszcza z osobami potrzebującymi wsparcia. Gotowi są oddać swe doświadczenie, talent, zdolności i energię dla sprawy wyższego rzędu. Nie są egoistami; przeciwnie, wolą dawać niż brać.

Przywódcy, którzy rozwijają, wykazują i zachowują pięć wyżej wymienionych związków mają spore szanse na wytworzenie władzy efektywnej, która powinna zapewnić im ciągłe pasmo sukcesów podczas sterowania organizacją.

Przykład:

Pomyślnie odrodzenie organizacji poprzez wykorzystanie władzy efektywnej

Podczas załamania ogromnego przedsiębiorstwa przemysłowego miałem okazję dokładnego przyjrzenia się zachowaniom nowego przywódcy, z którym na pięć lat połączyły mnie stosunki zawodowe. Przed owym pięcioletnim okresem cała organizacja znajdowała się

w stanie rozpadu. Przedsiębiorstwo zdominowane było przez przywódców zorientowanych na władzę formalną. Co roku w organizacji wybuchały co najmniej cztery strajki, a na rok przed naszą interwencją przedsiębiorstwo „przeżyło” 92 strajki okupacyjne. Organizacja ta traciła poważne sumy pieniężne, a wytwarzane przez nią produkty odznaczały się bardzo niską jakością. Krótko mówiąc, był to klasyczny przykład firmy zatrudniającej pracowników, którzy porzucili organizację formalnie w niej pozostając. Przedsiębiorstwo to zatrudniało dwa tysiące robotników, cechujących się niskim morale i słabą wydajnością. Nowy przywódca tej organizacji był człowiekiem zorientowanym na potrzeby pracowników, otwartym na ich sugestie i był zainteresowany partycypacyjnym stylem zarządzania. W ciągu pięciu lat zdołał doprowadzić do osiągnięć organizacyjnych na skalę niewyobrażalną wcześniej w całej korporacji. Całe przedsiębiorstwo zostało zrestrukturyzowane, zdobywając tym samym uznanie klientów, jak i konkurencyjnych firm. W ciągu pięciu lat pracy nad tym projektem wybuchł tylko jeden strajk okupacyjny – inne strajki nie miały miejsca; wzrosła produkcja, a tym samym zyski; pracownicy wytworzyli w sobie pozytywne postawy, a firma wielokrotnie wymieniana była jako przykład doskonałej efektywności pracy. Gdyby wcześniejsza sytuacja nie uległa zmianie, jedyną decyzją byłoby zaprzestanie wszelkiej działalności produkcyjnej. Wymieniony wcześniej przywódca miał całkowitą władzę formalną, nie był jednak zainteresowany jej użyciem. Wykorzystywał ją jedynie w skrajnych przypadkach, kiedy zawodziły inne środki. Miało to miejsce niezwykle rzadko, gdyż nie było takiej potrzeby. Przede wszystkim opierał się na szacunku, jakim darzyli go podwładni i zwierzchnicy. Sukces pracowników był dla niego sprawą nadrzędną. Jego szczerze zainteresowanie ich osiągnięciami przyniosło mu ogromną estymę, a tym samym władzę efektywną.

Joseph Cangemi

Autor jest profesorem Western Kentucky University Bowling Green, USA.

Witold A. Werner

Kontrowersje metodologiczne wyceny przedsiębiorstw

Powszechnie dyskutowane spory dotyczące prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych sprowadzają się w rezultacie do sposobu określenia ceny transakcyjnej, która może być przedmiotem zainteresowania i możliwości nabycia przez kupującego, a także akceptacji przez sprzedającego w imieniu Skarbu Państwa.

W praktyce wycen wartości przedsiębiorstw, dokonywanych obecnie w Polsce niemal wyłącznie dla procedur prywatyzacyjnych, firmy doradcze posługują się z reguły trzema metodami:

● **księgową wartością przedsiębiorstwa**, to jest jego bieżącą wartością aktywów netto według bilansu na określony dzień;

● **odtworzeniową, to jest urealnioną wartością majątkową przedsiębiorstwa** w układzie statycznym, która polega na obliczeniu ceny, jaką można by teoretycznie uzyskać przy sprzedaży (likwidacji) całego przedsiębiorstwa, bądź poszczególnych elementów składających się na jego aktywa;

● **dochodową, to jest zdyskontowanych przyszłych przepływów pieniężnych** (*net cash flow*), a więc w układzie dynamicznym.

Każda ze stosowanych metod ma różnego znaczenie w zależności od charakteru wycenianego przedsiębiorstwa. W fachowej literaturze zachodniej dominują metody dochodowe. W myśl tych poglądów przedsiębiorstwo jest tyle warte, ile może przynieść dochodów (zysków). W ustabilizowanej gospodarce majątek przedsiębiorstwa (jego aktywa) powinien być jednak współzależny z jego zdolnością do generowania zysków. W takim układzie nie powinny występować istotne różnice wycen dokonywane za pomocą metod majątkowych i dochodowych.

Według poglądów Europejskiej Grupy Rzecznawców Majątkowych („TEGOVOFA”) podstawą wyceny nieruchomości może być zarówno wartość odtworzeniowa, jak też wartość rynkowa (dochodowa). Stosowanie (i wykorzy-

stywanie jako podstawy negocjacji) metody odtworzeniowej w krajach Europy Zachodniej ma miejsce szczególnie wówczas, gdy przedmiotem wyceny są obiekty nietypowe, bardzo rzadko podlegające sprzedaży i w związku z tym nie mające „etykiety” ceny rynkowej, jak na przykład elektrownie, huty itp.

Metody odtworzeniowe stosowane są na ogół równoległe z metodami rynkowymi (dochodowymi) i zadaniem ekspertów jest ocena, która z uzyskanych tymi metodami wycen wartość firmy powinna przeważać i stanowić podstawę wyjściową określenia ceny transakcji.

W Polsce znaczna część prywatyzowanych przedsiębiorstw może być zakwalifikowana właśnie do obiektów „nietypowych”.

W obecnych warunkach transformacji polskiej gospodarki w znacznej części prywatyzowanych przedsiębiorstw występują bowiem poważne rozpiętości pomiędzy wartością rynkową majątku rzeczowego (głównie budynkami i budowlami) i zdolnościami do generowania dochodów. Z pewnym uproszczeniem wyodrębnić tu można dwie grupy przedsiębiorstw:

■ przedsiębiorstwa produkcji materialnej (przemysłowe, rolnicze, budowlane, usług przemysłowych);

■ przedsiębiorstwa usług niematerialnych (biura projektów, geodezyjne, usług obliczeniowych).

W obu grupach przedsiębiorstw występuje zazwyczaj rozpiętość pomiędzy wartością majątku trwałego i zdolnościami do generowania przyszłych zysków – przy założeniu kontynuacji dotychczasowej działalności. Zdecydowana większość prywatyzowanych przedsiębiorstw zwraca bowiem uwagę na spadek popytu na ich dotychczasową działalność (asortyment produkcji lub usług) i deklaruje konieczność zmian profilowych, przynajmniej w części swojej działalności gospodarczej.

W pierwszej grupie przedsiębiorstw znaczna część majątku trwałego staje się

nieprzydatna do dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa, ma ograniczoną wartość rynkową, a ponadto z racji na swoje usytuowanie (budynki i budowle), bądź jednostronne, bardzo specyficzne możliwości wykorzystania (specjalistyczne maszyny i urządzenia) – nie znajduje nabywców. Duży majątek trwały jest poważnym obciążeniem dla przedsiębiorstwa, zarówno ze względu na ograniczony popyt na jego produkcję czy też usługi, jak też postęp w technologiach, które najczęściej nie wymagają wielkich powierzchni produkcyjnych. Zdecydowanie odmienna niż w poprzednich latach sytuacja zaopatrzeniowa nie uzasadnia z kolei gromadzenia zapasów surowców i części zamiennych, w związku z tym zbędne okazują się też magazyny, a przynajmniej ich część. Coraz częściej stosowana zasada „*just in time*” ogranicza też zapotrzebowanie na magazyny wyrobów gotowych.

W drugiej grupie przedsiębiorstw również ma miejsce nadmiar majątku trwałego w stosunku do popytu na działalność tych przedsiębiorstw. W tym jednak przypadku chodzi o budynki biurowe, zlokalizowane zazwyczaj w dużych miastach, nierzadko w ich centralnych częściach. Budynki te są przedmiotem zainteresowania licznych nowo powstających firm handlowych, usług doradczych, pośrednictwa w obrocie nieruchomościami, banków itd.

Nawet tak uproszczony podział przedsiębiorstw państwowych wskazuje na konieczność odmiennego podejścia do ich wyceny wartości w celach prywatyzacji. W pierwszej grupie bardziej zasadne jest stosowanie metody dochodowej, jako wiodącej, w drugiej grupie przedsiębiorstw – metody odtworzeniowej.

Stosunkowo najmniejsze potrzeby interpretacyjne i kontrowersje wzbudza **metoda księgową**. Wartość księgową (*book value*) przedstawia aktualny stan aktywów przedsiębiorstwa pomniejszonych o aktualny stan zobowiązań (kre-

dyty, podatki, długi itd). Podstawowym mankamentem metody księgowej jest jej oderwanie od zdolności przedsiębiorstwa do generowania zysków oraz niepełne uwzględnianie wpływu inflacji na relacje pomiędzy zapisem księgowym a wartością rynkową środków trwałych. Krytycy tej metody uważają za zbyt niskie stopy odpisów amortyzacyjnych, natomiast zbyt wysokie przeszacowanie wartości majątku trwałego (na podstawie wycen GUS i decyzji ministra finansów).

Wartość księgowa nie oddaje przede wszystkim rzeczywistych zmian przydatności, czy też użyteczności poszczególnych elementów środków trwałych. W niektórych przypadkach całkowicie umorzone środki trwałe, a więc te, które w zapisie księgowym mają wartość „zerową” – są i mogą być nadal wykorzystywane, przynosząc odpowiednie korzyści, w innych z kolei przypadkach (np. zasadniczych zmian w stosowanych technikach i technologiach) mimo znacznych wartości księgowych są moralnie całkowicie zużyte i nie przedstawiają dla przedsiębiorstwa żadnej wartości.

Specyficznym przykładem zbytecznego dla prywatyzowanego przedsiębiorstwa majątku mogą być zakładowe budynki mieszkalne, kluby, przedszkola, szkoły zawodowe, a także ośrodki wypoczynkowe itd.

Metoda odtworzeniowa następcza w praktyce prywatyzacyjnej znaczne trudności interpretacyjne. W niektórych wycenach wartości przedsiębiorstw spotykany jest podział tej metody na dwie „podmetody”, to jest rynkową oraz likwidacyjno-rynkową.

Wartość rynkowa określa szacunek środków przydatnych dla przedsiębiorstwa po jego prywatyzacji, wartość likwidacyjno-rynkowa obejmuje zbędne środki trwałe. W stosunku do potrzebnych środków trwałych prywatyzowane przedsiębiorstwo występuje jako nabywca na rynku dóbr inwestycyjnych, w stosunku do środków zbędnych – jako sprzedawca niepotrzebnych dóbr.

Przy takim założeniu przy wycenie majątku przydatnego (wartość rynkowa) przyjmowane są współczynniki stosunkowo mniej redukujące wartość odtworzeniową, przy wycenie majątku niepotrzebnego współczynniki redukcyjne są wyższe.

O ile w aktualnych warunkach transformacji polskiej gospodarki można się zgodzić na taki podział, to co najmniej kontrowersyjne jest pomijanie w wycenach wartości przedsiębiorstwa wszystkich niepotrzebnych środków, to znaczy

przypisując im wartość „zerową”, bez względu na ich wartość rynkową, a więc cenę, za jaką mogą być teoretycznie sprzedane.

W metodzie odtworzeniowej istotne znaczenie dla wyceny środków trwałych, zwłaszcza budynków i budowli, mają następujące elementy:

- dobór obiektu porównywalnego i jego ceny jednostkowej określonej wg aktualnych cen rynkowych;
- sposób oszacowania procentowego zużycia technicznego;
- dobór wskaźnika korygującego cenę jednostkową do wycenianego obiektu z punktu widzenia różnic w standardzie, sposobie rozwiązania przestrzennego, stopnia adaptowalności do zmieniających się funkcji, uniwersalności wykorzystania itd;
- dobór wskaźnika redukcyjnego sprowadzającego wartość odtworzeniową do wartości rynkowej, czy też likwidacyjno-rynkowej.

Obiektywność wyceny wymaga nie tylko znajomości technik szacowania majątku trwałego, lecz przede wszystkim wysokich kwalifikacji w zakresie doradztwa inwestycyjnego, w tym architektonicznej wizji możliwości wykorzystania ocenianych budynków w warunkach zmieniającego się popytu na określone funkcje oraz odpowiedniego „oprzyrządowania”.

Najwięcej kontrowersji odnotować należy w odniesieniu do wycen budynków i budowli.

W praktyce prywatyzacyjnej na ogół rzadko wykonywane są dla celów odtworzeniowych kosztorysy szczegółowe. Zazwyczaj wykorzystywane są wskaźniki jednostkowe obliczane i publikowane przez różne jednostki. Do najczęściej stosowanych źródeł publikacji wskaźników cenowych należy zaliczyć:

- *Informacyjny zestaw wskaźników nakładów na obiekty budownictwa ogólnego* – wydawnictwo ORGBUD-SERWIS,
- *Zbiór jednostkowych wskaźników cenowych z zakresu budownictwa ogólnego mieszkaniowego oraz przemysłowego* – wydawnictwo BISTYP,
- *Scalone normatywy do wycen budynków i budowli* – wydawnictwo WACE-TOB,
- *Biuletyny cen robót zagregowanych elementów i obiektów budowlanych* – wydawnictwo PROMOCJA-SEKOCENBUD,
- *Cenniki obiektów budowlanych PZU.*

Pomiędzy cenami wymienianymi w tych informatorach występują dość znaczne różnice, niektóre obiekty są

opisane w tak ogólny sposób, że trudno jest dobrać porównywalny, czy też „wzorcowy” obiekt, ponadto wymienione zbiory nie zawierają wszystkich spotykanych w praktyce rodzajów obiektów budowlanych.

Jest to pierwsza, podstawowa przyczyna przyjmowania nie zawsze odpowiednich wskaźników jednostkowych, które stanowią podstawę wyjściową wyceny poszczególnych obiektów budowlanych.

Kolejnym kontrowersyjnym elementem jest sposób oceny technicznego zużycia obiektu.

Celem określenia stopnia technicznego zużycia obiektu konieczne są następujące informacje:

- teoretyczna trwałość obiektu,
- ocena staranności utrzymywania obiektu (systematyczność przeprowadzania remontów, przeglądów, zabiegów konserwacyjnych),
- wiek obiektu (okres eksploatacji).

Teoretyczna trwałość obiektu budowlanego bywa określana dość dowolnie. Formalnie trwałość podstawowych rodzajów obiektów budownictwa ogólnego została określona zarządzeniem ministra finansów (MP nr 22 z 1988 r). Czasem trwałość obiektów określana bywa na podstawie literatury fachowej (podręczniki, kalendarze techniczne), czasem również na podstawie oceny eksperckiej. W niektórych wycenach trwałość tę określano na podstawie urzędowych stawek odpisów amortyzacyjnych. I tak przy stopie umorzeń 1,5% trwałość określano na 67 lat, przy stopie 2,5% na 40 lat.

Przy dość dowolnej interpretacji teoretycznej trwałości obiektu budowlanego, co najmniej dyskusyjne jest przyjęcie w metodzie odtworzeniowej, że budynek o stawce umorzeń 2,5% (i notabene niezłym stanie technicznym) po 40 latach użytkowania przedstawia wartość „zerową” (!).

Kolejną kwestią jest określenie stopnia staranności utrzymania budynku. Znane w tym zakresie techniki wyróżniają co najmniej 4 stopnie „staranności” przy:

- ▲ złym utrzymaniu budynku (metoda Rossa),
- ▲ przeciętnie dobrym utrzymaniu (metoda Ungera),
- ▲ lepszym niż przeciętne utrzymaniu (metoda Romstorfena),
- ▲ bardzo starannym utrzymaniu (metoda Eytelweina).

Różnice wynikające z różnego zastosowania wzorów w poszczególnych metodach prowadzą do znacznych rozpiętości w obliczeniu tego wskaźnika. Tak więc przyjęcie określonego wzoru decy-



duże o stopniu redukcji wartości odtworzeniowej obiektu.

Wskaźnik korygujący cenę jednostkową obiektu („w górę” lub „w dół”) jest na ogół dość rzadko stosowany, między innymi ze względu na ogólnikowość opisu technicznego obiektów „wzorcowych” i trudności porównań z obiektem wycenianym. Wskaźnik ten ma natomiast duże znaczenie przy szacowaniu wartości odtworzeniowej budynku, kryją się bowiem za nim takie na przykład przysze koszty (obniżające wartość), jak docieplenie budynku realizowanego na podstawie przestarzałych norm, wymiana elementów budynku nie spełniających współczesnych wymagań pożarowych itd. Wskaźnik redukujący wartość odtworzeniową do cen rynkowych, czy też likwidacyjno-rynkowych (z reguły mniejszy od „1”) wymaga dość starannego studiowania aktualnych cen rynkowych na lokalnych rynkach. Różnice są tu znaczne i wykazują liczne współzależności z popytem na określoną działalność gospodarczą (w skali kraju i lokalnej), stopą bezrobocia, „miejsmem na mapie” itd.

Metoda dochodowa, choć teoretycznie najbardziej racjonalna w określaniu wartości przedsiębiorstw, również budzi poważne kontrowersje, zwłaszcza w warunkach nie ustabilizowanej gospodarki. Obliczenia wartości przedsiębiorstwa dokonuje się tą metodą z reguły wariantowo, przyjmując różne założenia sprzedaży, kosztów, inwestycji, stopy dyskontowej.

W sytuacji ustabilizowanego rynku podstawą wyliczeń może być ekstrapolacja trendów z ostatnich lat działalności firmy. Praktyka i dane statystyczne wielu firm wskazują jednak na złożoność wyników i trudności w ich interpretacji. Trudności te potęgują się w przypadkach firm o znacznym udziale sprzedaży eksportowej, i to praktycznie na wszystkich kierunkach geograficznych. W ostatnich latach załamanie eksportu (choć o różnym stopniu natężenia w zależności od profilu produkcji) nastąpiło bowiem zarówno do b. krajów ZSRR, Iraku, Syrii, Algierii, jak też do Republiki Federalnej Niemiec, m.in. w wyniku wprowadzonych limitów zatrudnienia Polaków.

Trudności określenia tendencji rozwojowych występują również na rynku krajowym, między innymi wskutek trudności oszacowania stopy inflacji i kredytów w najbliższych latach, zdolności nabywczej ludności, stopy bezrobocia itd. Trudnościom tym sprzyja brak strategii rozwojowej przemysłu (polityki przemysłowej), niestabilność przepisów

podatkowych, celnych itd. Rezultatem są różne stopy dyskontowe, w praktyce decydujące o wycenie dochodowej wartości firmy. Stopień dyskonta wyraża bowiem stopień ryzyka inwestycji.

Mimo wymienionych skrótowo mankamentów metody dochodowej, ma ona walor niezaprzeczalny – pozwala bowiem określić możliwości płatnicze firmy, które mają decydujące znaczenie przy ocenie realności wywiązania się z umowy leasingowej.

Przedstawione kontrowersje metodologiczne wyceny przedsiębiorstw nie miały na celu podważania samej idei prywatyzacji majątku państwowego. Wskazują one natomiast na konieczność indywidualnego podejścia do każdego prywatyzowanego przedsiębiorstwa, starannego doboru metody wyceny, która w każdym konkretnym przypadku może być „wiodącą” przy określaniu ceny transakcyjnej.

Z jednej bowiem strony wyliczona do negocjacji wartość przedsiębiorstwa powinna być na tyle atrakcyjna dla przyszłych nabywców (np. spółki pracowniczej), że zaangażują własne środki, ponosząc niezbędne ryzyko, z drugiej jednak strony nieuzasadnione zaniżanie wartości prywatyzowanego przedsiębiorstwa powoduje zubożenie Skarbu Państwa oraz negatywny stosunek społeczny do przekształceń własnościowych.

Celem przeciwdziałania zjawiskom patologicznym, które towarzyszą zazwyczaj poważnym przemianom o charakterze ustrojowym, nie powinno się dopuszczać do upraszczania procedur związanych z prywatyzacją. Mimo iż są one czasochłonne i pracochłonne, powinny być egzekwowane wraz z „porządnie” wykonanymi wycenami za pomocą trzech metod, nie rezygnując przy tym z metody odtworzeniowej, która nawet jeśli nie stanowi metody wiodącej w konkretnym przypadku, to spełnia istotną rolę kontrolną wobec metody dochodowej.

Witold A. Werner

Autor jest profesorem w Instytucie Gospodarki Mieszkaniowej i prezesem Oddziału Warszawskiego TNOiK

W konkluzji naszej dotychczasowej analizy procesów prywatyzacji państwowych przedsiębiorstw handlowych przedstawiamy „mapę prywatyzacji”, odzwierciedlającą – za pomocą typowych przykładów – wykorzystane już, bądź najbardziej prawdopodobne jej formy (rys.1).

Do analizy „mapy prywatyzacji handlu” wybraliśmy przykłady przedsiębiorstw, które są typowymi przedstawicielami grup firm o podobnym profilu asortymentowym, funkcjonalnym i rynkowym, a w związku z tym podlegających podobnej strategii prywatyzacyjnej. Omawiamy zarówno przedsiębiorstwa, które są już sprywatyzowane lub prywatyzowane, albo których sposób prywatyzacji został już przesądzony, oraz te, co do których nie zapadły jeszcze ostateczne decyzje.

Nasze omówienie ma charakter uogólniony i nie obejmuje imiennie wszystkich byłych lub obecnych państwowych podmiotów handlu. Poszczególne przypadki mogą więc nie pasować do przedstawionego uogólnienia, tak jak ma to miejsce na przykład w przedstawionej na wykresie sytuacji pary przedsiębiorstw CHEMIA i KRAKCHEMIA. Zachowując taki sam charakter i mając jednakowy rodowód podlegają one jednak całkiem odmiennej procedurze prywatyzacyjnej.

Ze względu na przedstawione w drugiej części artykułu („Przegląd Organizacji” nr 3/1993) okoliczności, pomijamy wariant powszechnej prywatyzacji, która nie będzie miała, naszym zdaniem, większego zastosowania w odniesieniu do przedsiębiorstw handlowych.

W większości rozważanych przypadków przedsiębiorstw jeszcze nie sprywatyzowanych wyróżniamy dwa warianty prywatyzacji: wariant według naszej opinii bardziej prawdopodobny z punktu widzenia obecnej oceny sytuacji (grubsze ramki rysunku) oraz wariant drugi – co prawda mniej prawdopodobny, ale możliwy w przypadku zmiany okoliczności wykluczających realizację wariantu pierwszego (cieńsze ramki rysunku).

Ze względu na zdecydowanie odmienny charakter obsługiwanego rynku i spełnianych funkcji handlowych przez przedsiębiorstwa handlu zaopatrzeniowego i konsumpcyjnego, na „mapie prywatyzacji” zastosowaliśmy dwa rodzaje ramek obwodzących nazwy firm. Ramki pojedyncze mieszczą nazwy firm wywodzących się z rynku dóbr konsumpcyjnych, a ramki podwójne – z handlu dobrami inwestycyjnymi lub zaopatrzeniowego.

Jacek Chwałek, Andrzej Wrębiak

Prywatyzacja przedsiębiorstw handlowych (III)

„Mapa prywatyzacji”

Niektóre decyzje dotyczące umieszczenia przedsiębiorstw na mapie wymagają komentarza, niezależnie od tego, że pewnej grupie czytelników sama idea takiego zaprezentowania możliwości prywatyzacji w sektorze handlowym wyda się zapewne dyskusyjna.

Nieliczne nie sprywatyzowane jeszcze duże ogólnopolskie przedsiębiorstwa handlowe, zarówno uniwersalne, jak i branżowe, należy traktować jako kandydatów do prywatyzacji drogą kapitałową. Tempo i sposób prywatyzacji kapitałowej uzależniony jest przede wszystkim od

sytuacji finansowej kandydatów, dlatego też np. w odniesieniu do PEWEXU, który boryka się z problemem dużego zadłużenia ciągle realny jest wariant likwidacji z ustawy PP. W przypadku drogi kapitałowej, tak duże przedsiębiorstwa jak CENTRUM i PEWEX (w których procesie prywatyzacji istotne jest wdrażanie nowoczesnej technologii handlu, wydajnych systemów logistycznych itp.) należy rozpatrywać wariant z udziałem strategicznego inwestora zagranicznego. Nie musi być to udział większościowy, ale na tyle istotny, aby inwestor ten był zainteresowany wniesieniem nowoczesnego know-how, wyposażenia technicznego i organizacji, a nie przyjmował postawy pasywnej.

Sytuacja finansowa i perspektywy rynkowe określają także możliwości prywatyzacyjne przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Publiczne emisje dotyczyć mogą wyłącznie największych central – tych, które dobrze przeszły przez okres przekształceń związanych z liberalizacją obrotów handlowych z zagranicą. Oprócz już sprywatyzowanego ELEKTRIMU, kandydatami do sprzedaży części akcji w procesie publicznej emisji mogłyby być takie przedsiębiorstwa, jak PAGED i CIECH. W przypadku central mniejszych, będących w zasięgu możliwości kapitałowych strategicznych inwestorów krajowych i załóg pracowniczych, należy rozpatrywać warianty obejmujące sprzedaż tym właśnie grupom.

W przypadku CPN wypowiedzi publiczne przedstawiciele administracji państwowej wskazują na chęć podziału przedsiębiorstwa na mniejsze części. W tym specyficznym przypadku, oprócz prywatyzacji czysto kapitałowej, może się pojawić sprzedaż części majątku (stacje benzynowe) inwestorom zewnętrznym, co upodabnia ten wariant do prywatyzacji drogą likwidacyjną w ramach ustawy PPP.

Rys. 1. Mapa prywatyzacji przedsiębiorstw handlowych

Rodzaj przedsiębiorstwa handlowych	Prywatyzacja kapitałowa			Likwidacja P.P.P.		
	Inwestor strateg. krajowy	Inwestor strateg. zagraniczny	Emisja publiczna	Sprzedaż	Odpłatne korzystanie	Aport
Ogólnopolskie uniwersalne		PDT CENTRUM PEWEX				PEWEX
Ogólnopolskie branżowe		MODA POLSKA ELEKTRIM LABIMEX CPN				MODA POLSKA
Regionalne branżowe	KRAK-CHEMIA			PHS CHEMIA ARPIS DOMAR BESAR CENTROSTAL CMB CEZAL CEFARM		ARPIS DOMAR BESAR CENTROSTAL CMB CEZAL CEFARM
Regionalne uniwersalne				WPHW		WPHW

Pozycja WPHW na naszej „mapie” reprezentuje typowy przypadek dotychczasowej ścieżki prywatyzacyjnej tej grupy przedsiębiorstw, tzn. likwidacji przede wszystkim z ustawy PP, a w drugiej kolejności z ustawy PPP. Stanowi to potwierdzenie faktu, że dawne duże organizacje handlowe, obciążone nadmiernym majątkiem, nie wytrzymały konkurencji z nowymi bardziej dynamicznymi podmiotami rynkowymi i gwałtownie pogarszającą się sytuacją finansową zmusiła wojewodów, pełniących funkcje organów założycielskich, do ich likwidacji w trybie przewidzianym dla przedsiębiorstw państwowych przynoszących deficyt (ustawa PP).

PHS stanowi jeszcze formalnie jednolity twór prawny, ale praktyka dowodzi, że w rzeczywistości mamy do czynienia z samodzielnie funkcjonującymi oddziałami, a nawet częściami oddziałów. Pozycja na pograniczu sygnalizuje możliwość pozostawienia jako jednolitego organizmu ogólnopolskiego części przedsiębiorstwa i prywatyzacji tej części drogą likwidacyjną oraz wydzielenie sieci niezależnych przedsiębiorstw regionalnych z pozostałej części przedsiębiorstwa, i także odrębnej ich prywatyzacji w trybie likwidacyjnym. W znacznej mierze oznacza to akceptację status quo, czyli m.in. już dokonanego wydzielenia się spółek pracowniczych na bazie niektórych pojedynczych hurtowni regionalnych.

W odniesieniu do przedsiębiorstw regionalnych sytuacja na mapie dowodzi, że bez względu na funkcje i charakter branżowy w ich przypadku w dalszym ciągu znajdują zastosowanie – w zależności od indywidualnej sytuacji finansowej i rynkowej – obie odmiany ścieżki likwidacyjnej.

Na zakończenie naszych rozważań chcielibyśmy przedstawić pogłębioną argumentację dotyczącą zastosowania ścieżki kapitałowej w przypadku największych przedsiębiorstw ogólnopolskich.

Wydaje się, że zarówno „mała prywatyzacja”, jak i proces parcelacji i likwidacji wielu przedsiębiorstw doprowadziły do znaczącego rozdrobnienia podmiotowego w handlu. Naturalną tendencją wynikającą ze statystyk światowych są procesy koncentracji, polegające m.in. na skupianiu się drobnych przedsiębiorców w dobrowolne zrzeszenia lub łańcuchy, które pozwalają prowadzić skuteczniejszą politykę rynkową oraz korzystać z efektów skali. Sukcesy franchisingu¹⁾ podkreślają duże znaczenie

strategicznej stabilizacji dla drobnych przedsiębiorców.

Można w pewnym uproszczeniu przyjąć, że pozytywne dla konsumenta i gospodarki jako całości z konkurencji mają miejsce dopiero wtedy, gdy na rynku ścierają się ze sobą większe organizmy. Zjawiska nieformalnego kontrolowania rynku pozornie rozdrobnionego (bazy, targowiska), o których donosi codzienna prasa, także dowodzą, że handel rozproszony nie ma szans zachować na dłużej swojej niezależności. Wszystko to wskazuje, iż najbardziej prawdopodobny scenariusz obejmuje stosunkowo szybkie porządkowanie rynku poprzez spontaniczne tworzenie się większych organizacji handlowych. Do tego czasu obecność istniejących dużych przedsiębiorstw handlowych może stanowić potencjalne zagrożenie dla przedsiębiorstw mniejszych i organizacji jeszcze nie ukształtowanych.

Z drugiej strony powstaje pytanie, na ile nie sprywatyzowane jeszcze przedsiębiorstwa stanowią realne zagrożenie i ile czasu będzie im trzeba po prywatyzacji, aby nauczyć się wykorzystywać efekty skali. Nasza znajomość wielu omawianych przedsiębiorstw pozwala twierdzić, że obecnie żadne z nich takich efektów osiągać nie potrafi lub z różnych względów nie może. Obawy o monopolistyczne zachowania, czy też zagrożenie dla mniejszych przedsiębiorstw są więc, wydaje się, niezbyt uzasadnione.

Nie da się natomiast wykluczyć, iż polskie przedsiębiorstwa handlowe zostaną w dostrzegalnej perspektywie skonfrontowane z konkurencją zagraniczną, o której nieoficjalnie wiadomo, iż czyni pierwsze kroki w stronę obecności na rynku polskim. Wyrażna zmiana nastawienia w stosunku do Polski przez kręgi opiniotwórcze na Zachodzie, którą da się wyczuć w tonie publikacji i wystąpień publicznych²⁾, sprzyja wzrostowi zainteresowania Polską jako obiektem ekspansji gospodarczej. Wydaje się, że z tego względu nie należy już więcej osłabiać polskiego handlu poprzez jego świadome rozdrabnianie, ponieważ kontekst konkurencji międzynarodowej, szczególnie w procesie integracji Europy, każe myśleć o dalszej nieco przyszłości.

Trzeba ponadto podkreślić, iż nasze doświadczenia wskazują na występowanie krótkowzroczności, także wewnątrz omawianej grupy przedsiębiorstw, gdzie istnieją grupy interesów pragnące wyrwać dla siebie na korzystnych warunkach jakieś części firm i jeszcze przez jakiś czas korzystać z dobrodziejstw znaku

firmowego, spod którego wyrosły. Najczęściej jednak oznacza to osłabienie danej marki i utratę jej znaczenia w ogóle, poprzez fakt, iż nie kryje się pod nią jakiś spójny, łatwo identyfikowalny dla klienta standard obsługi. Występowaniu takich tendencji sprzyjał omawiany wcześniej proces rozbijania przedsiębiorstw i ich prywatyzacji drogą likwidacji lub przekazywania majątku w użytkowanie tzw. spółkom pracowniczym. Znane nam skutki procesów fragmentaryzacji, zapoczątkowanych w łonie omawianej grupy przedsiębiorstw, nie są zachęcające z punktu widzenia korzyści dla rynku i konsumenta.

Dane statystyczne przedstawione w części pierwszej artykułu wydają się wskazywać na zrozumienie omawianych tendencji w organach administracji państwowej, odpowiedzialnych za procesy prywatyzacyjne i wzrost zainteresowania formami kapitałowymi, jako bardziej odpowiednimi dla prywatyzacji dużych przedsiębiorstw handlowych, które nie powinny być rozdrabniane.

Jacek Chwałek,
Andrzej Wrębiak

Przypisy:

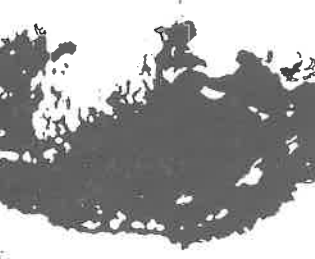
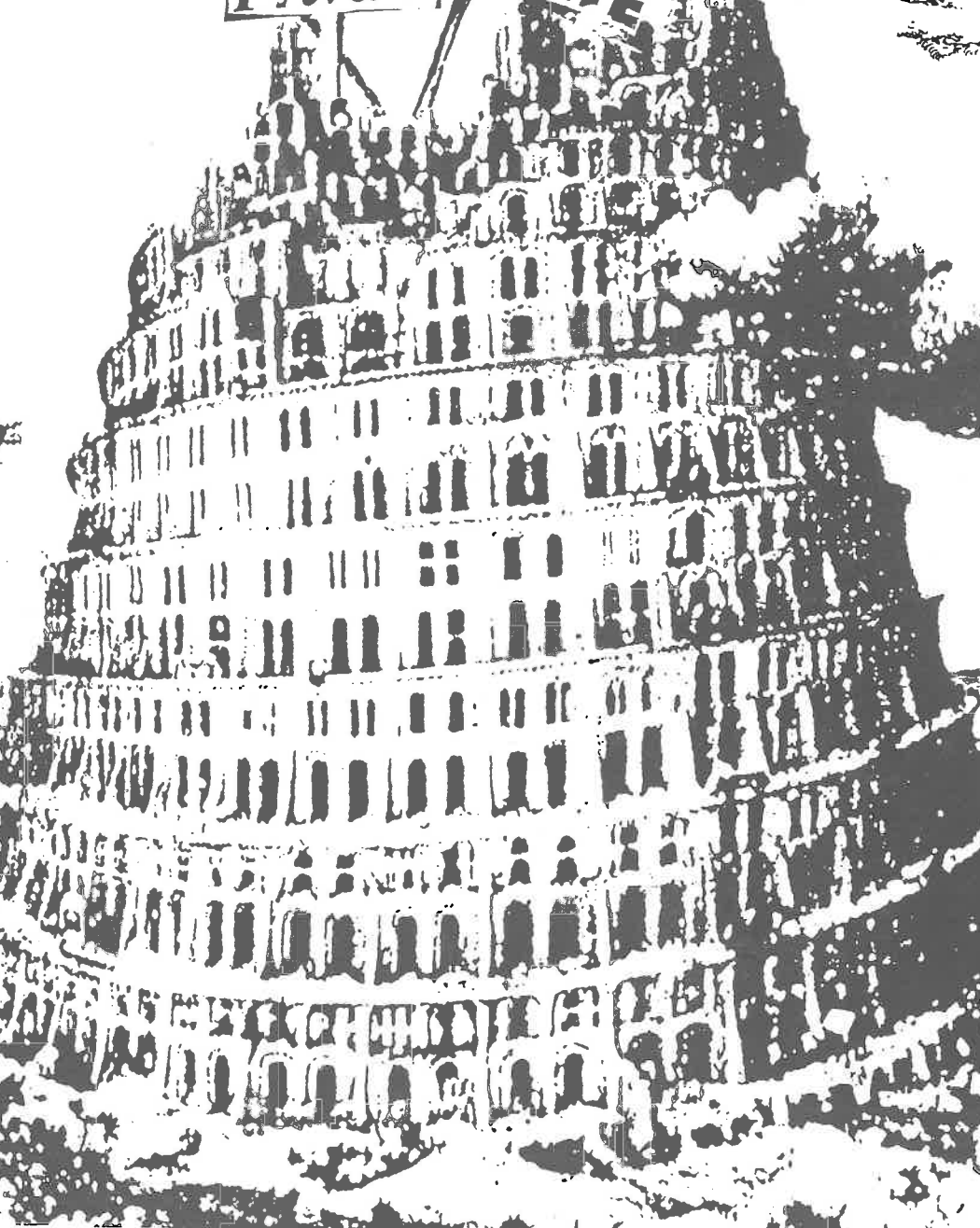
¹⁾ Por. J. CHWAŁEK, *Franchising*, „Handel Wewnętrzny” 1992, nr 2.

²⁾ Autorzy zetknęli się z takimi tendencjami osobiście w trakcie wrześniowego seminarium, zorganizowanego z okazji 10-lecia I.A.I w Bochum, a poświęconego problemom pomocy dla krajów byłego bloku komunistycznego. O zmianie optyki świata zewnętrznego na temat Polski świadczy także ostatni raport firmy Ernst & Yang, przyznający Polsce rolę lidera w byłym bloku wschodnim jeśli chodzi o proces przekształceń.

Autorzy są doktorami nauk ekonomicznych, pracownikami Warszawskiej Grupy Konsultingowej



PRIVATE
REPRIVATE
Private
PRIVATE



Adam Peszko

Prywatyzacja na Ukrainie (I)

Wypada nazwać rzecz po imieniu – w makroekonomicznych decyzjach gospodarczych za dużo jest u nas dyletantyzmu, a pewność siebie polityków jest odwrotnie proporcjonalna do ich wiedzy i doświadczenia. Chybionych decyzji gospodarczych nie można ciągle tłumaczyć nowatorskim charakterem polskich przemian i rozgrzeszać stwierdzeniem: „pomyłki są rzeczą naturalną, bo jeszcze nikt przed nami nie przechodził od realnego socjalizmu do kapitalistycznej gospodarki rynkowej”. Do niedawna tak było, obecnie jednak powinniśmy szerzej korzystać z doświadczeń tych, którzy na drogę przemian weszli po nas, ale stawiając konsekwentnie profesjonalizm w zarządzaniu gospodarką ponad koniunkturalne względy polityczne, uzyskali znaczny postęp. Program powszechnej prywatyzacji wdrożyła Czechosłowacja, a od 1 października 1992 r. realizuje go Rosja. Nawet w Rumunii rozpoczęto proces powszechnej prywatyzacji i kończy się wydawanie obywatelom certyfikatów na tytuły własnościowe, a w ramach prywatyzacji kapitałowej sprzedano już 5 tys. małych zakładów i ogólna liczba przedsiębiorstw prywatnych osiągnęła 200 tys. Bardzo zaawansowane są procesy prywatyzacji na Węgrzech, udało się tam najpoważniej zaangażować kapitał zagraniczny – nawet ostrożnych zwykle Japończyków.

Ukraina też wyprzedziła Polskę w opracowywaniu zasad społecznego procesu prywatyzacji.

Polski projekt ustawy o powszechnej prywatyzacji i narodowych funduszach inwestycyjnych trafił do sejmu we wrześniu i został skierowany do rozpatrzenia w komisjach. Ale, jak twierdzi komentator „Rzeczypospolitej” (nr 231 z 1.10.1992 r., *Ekonomia i rynek*), „końca dyskusji na razie nie widać – bo ostatecznie posłowie postanowili [...] dalszą dyskusję odłożyć”.

Ukraina natomiast od marca ma już przyjęty komplet Ustaw Rady Najwyższej Ukrainy obejmujący:

- Ustawę o prywatyzacji małych przedsiębiorstw państwowych (mała prywatyzacja), postanowienie o wdrożeniu tej ustawy przyjęła Rada Najwyższa 6.03.1992 r.

- Ustawę o prywatyzacji mienia przedsiębiorstw państwowych, postanowienie o wdrożeniu tej ustawy przyjęła Rada Najwyższa 4.03.1992 r.

- Ustawę o papierach prywatyzacyjnych, wprowadzoną postanowieniem Rady Najwyższej z 6.03.1992 r.

Nie opublikowano dotychczas jedynie programu prywatyzacji gospodarki rolnej; jest on bowiem trudny do uzgodnienia ze względu na wynikającą ze społecznej inercji niechęć społeczeństwa i brak środków finansowych na głęboką zmianę infrastruktury rolnictwa.

Natomiast 7 lipca 1992 r. Rada Najwyższa Ukrainy przyjęła „Państwowy program prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych”. Wynika z niego, że ogólna wartość majątku państwowego wynosi 2 tryliony 191 milionów rubli. Po rozdzieleniu tej wartości pomiędzy obywateli Ukrainy otrzymamy kwotę 17 tys. rubli na osobę. W wyniku przeszacowań wartości majątku z tytułu inflacji wielkość ta będzie korygowana. W 1993 roku każdy obywatel Ukrainy otrzyma na określoną sumę certyfikaty prywatyzacyjne, którymi będzie mógł rozporządzać (zapłacić za prywatyzowane mienie państwowe, lub zamienić na gotówkę).

Wcześniej proces prywatyzacji prowadzono na podstawie dekretu prezydenta Ukrainy ze stycznia 1992 r. „O komercjalizacji handlu państwowego i spożycia zbiorowego” i z kwietnia 1992 r. „O komercjalizacji przedsiębiorstw i organizacji sfery usług”.

W „Ustawie o prywatyzacji mienia przedsiębiorstw państwowych” określono

następujące objekty własności państwowej podlegające prywatyzacji:

- mienie przedsiębiorstw, zakładów, warsztatów, wytwórni i innych jednostek organizacyjnych powstałych przez wydzielenie z samodzielnych przedsiębiorstw i kompleksów gospodarczych;
- nie ukończone objekty budowlane;
- stanowiące własność państwową udziały i akcje spółek lub innych organizacji gospodarczych.

„Ustawa o prywatyzacji niewielkich przedsiębiorstw państwowych (małej prywatyzacji)” obejmuje przewidziane do prywatyzacji w pierwszej kolejności przedsiębiorstwa: przetwórcze, terenowe, przemysłu materiałów budowlanych, przemysłu spożywczego i lekkiego, budownictwa, transportowe, handlowe, spożycia zbiorowego, użyteczności publicznej oraz eksploatacyjne i remontowe jednostki gospodarki mieszkaniowej.

Objektem prywatyzacji w ramach tej ustawy może być:

- ▲ przedsiębiorstwo państwowe lub jego część dająca się wydzielić organizacyjnie;

- ▲ nie zakończony obiekt budowlany;
- ▲ akcje i udziały państwowe.

Ogólna wartość tych obiektów podlegających wykupowi, w jednym akcie kupna-sprzedaży nie może przekraczać 20 mln rubli.

W ramach małej prywatyzacji dopuszcza się tylko dwie formy sprzedaży:

- ▲ wykup obiektu prywatyzacji przez pracowników z prawem pierwszeństwa;
- ▲ przetarg w drodze postępowania konkursowego na licytacji.

Za sprzedaż obiektów stanowiących własność ogólnopaństwową odpowiedzialny jest Fundusz Własności Państwowej Ukrainy oraz jego oddziały i przedstawicielstwa regionalne. Przy prywatyzacji obiektów stanowiących własność komunalną, odpowiednikiem Funduszu są organy prywatyzacji powo-

lane przez miejscowe rady deputowanych. Kupującym może być osoba prawna lub fizyczna dysponująca środkami własnymi (osoby fizyczne przy kwotach przewyższających 50 razy płace minimalne składają oświadczenie o źródłach przychodów), pożyczonymi lub papierami prywatyzacyjnymi (dopuszcza się wykup przez tworzone z obywateli Ukrainy stowarzyszenia kupujących, występujące po rejestracji jako osoby prawne). Środki finansowe kolektywów pracowniczych mogą być wykorzystywane na zakup prywatyzowanego mienia tylko wtedy, gdy stanowią osobistą własność prawną poszczególnych członków kolektywu.

Osoby prawne i fizyczne z zagranicy, osoby bez obywatelstwa oraz wspólne przedsiębiorstwa z udziałem inwestora zagranicznego, wnoszą opłaty za prywatyzowane obiekty tylko w walucie wymienialnej przy zastosowaniu specjalnego kursu prywatyzacyjnego. Pozbawione prawa zakupu prywatyzowanych obiektów są wszystkie osoby prawne z udziałem własności państwowej, organy władzy państwowej i rządu, pracownicy organów prywatyzacyjnych i osoby fizyczne, którym wyrokiem sądowym zabroniono prowadzenia działalności gospodarczej.

Wycenę i inwentaryzację obiektów małej prywatyzacji sporządzają organy prywatyzacji. Kierownik danego organu zatwierdza wycenę podpisaną imiennie przez osobę wyceniającą. Wartość obiektu, która jest ceną sprzedaży przy wykupie przez pracowników lub ceną wywoławczą na przetargu, ustala się na podstawie przeszacowanych wartości księgowych podstawowych funduszy i środków obrotowych przedsiębiorstwa z wliczeniem należności i nie regulowanych zobowiązań.

Fundusz Własności Państwowej i rady deputowanych ustalają wykazy obiektów małej prywatyzacji, dla których wycenę sporządza się na podstawie ekspertyz z uwzględnieniem potencjalnych możliwości zysku lub ceny rynkowej.

Adam Peszko

Autor – doktor habilitowany nauk ekonomicznych, przedstawiciel METRONEX S.A. we Lwowie.

Krzysztof Kempieński

Zarządzanie pasywami – struktura kapitałowa

Niniejszy tekst porusza kwestię zależności między strukturą kapitałową, ryzykiem i wartością przedsiębiorstwa oraz zależnością między strukturą pasywów a płynnością przedsiębiorstwa.

Przy podejmowaniu decyzji dotyczących struktury pasywów przedsiębiorstwa należy wziąć pod uwagę podstawowy cel jego działania: jest nim zazwyczaj maksymalizacja majątku jego właścicieli. Za właścicieli przedsiębiorstwa uznajemy zarówno akcjonariuszy, jak i wierzycieli. Na rynkową wartość kapitału przedsiębiorstwa (*owners equity*) – OE i długu (*debt*) – D mają wpływ dwie grupy czynników:

■ Zależne od zarządu przedsiębiorstwa:

- zysk generowany przez przedsiębiorstwo,
- ryzyko związane z funkcjonowaniem danego przedsiębiorstwa,
- perspektywy rozwoju danej firmy.

■ Niezależne od zarządu przedsiębiorstwa:

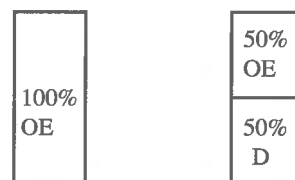
- stopa procentowa,
- koniunktura na rynku papierów wartościowych.

Istota dźwigni finansowej

Przykład 1.

Przedsiębiorstwo finansuje swoje aktywa wyłącznie z kapitału własnego. Nie ma więc żadnych zobowiązań krótkoterminowych, ani długoterminowych (wszystkie płatności realizuje gotówką, natychmiastowo). Nie płaci też podatku dochodowego. Rentowność aktywów netto (równa rentowności brutto) wynosi 20%. Tyle też wynosi stopa zwrotu z kapitału własnego. Właściciele postanawiają zwiększyć stopę zwrotu z kapitału własnego, ponad obecny poziom, który jest równy średniemu poziomowi akceptowanemu przez rynek kapitałowy. W tym celu postanawiają sfinansować połowę aktywów swej firmy z kredytu długoterminowego, oprocentowanego 8% rocznie (stopa rynkowa). Zmieniają w ten

sposób strukturę pasywów firmy:



Zmiana ta wywiera znaczący wpływ na rachunek wyników przedsiębiorstwa. Jeżeli aktywa tej firmy mają wartość 100, to rachunek wyników ma następującą postać:

	I wariant	II wariant
dochód przed płatnością odsetek i podatku (<i>earning before interest and taxes</i>) – EBIT	20	20
odsetki (<i>interest</i>) – I	0	4
podatki (<i>taxes</i>) – T	0	0
dochód netto (<i>net earning</i>) – NE	20	16
stopa zwrotu z kapitału własnego – NE/OE	20%	32%
pokrycie odsetek zyskiem (<i>interest coverage ratio</i>) – EBIT/I	–	4

Wpływ struktury kapitałowej na rynkową wartość przedsiębiorstwa

Rozważmy dalsze konsekwencje zmiany struktury kapitałowej przedsiębiorstwa z przykładu I. Przed zmianą stopa zwrotu z kapitału własnego tego przedsiębiorstwa wynosiła 20% i była to wielkość akceptowana przez rynek kapitałowy. Po zmianie zysk do podziału między akcjonariuszy wynosi 16. Ponieważ rynek wyrównuje stopy zysku, a zmiana struktury kapitałowej nie została przez inwestorów uznana za zwiększającą ryzyko (wysoki wskaźnik pokrycia odsetek zyskiem), to wartość kapitału własnego przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym wyniesie $NE/OE=20\%$, $NE/20\%=OE$, $OE=80$. W wyniku zmiany struktury kapitałowej rynkowa wartość tego przedsiębiorstwa wzrosła i wynosi: rynkowa wartość długu – 50, rynkowa wartość kapitału własnego – 80, razem 130, co oznacza wzrost wartości o 30%.



Podatki a dźwignia finansowa

Załóżmy, że przedsiębiorstwo z przykładu I płaci podatek dochodowy wysokości 40%, a akceptowana przez rynek stopa zwrotu z kapitału własnego wynosi 12%. Przy takich założeniach rozważmy dwa alternatywne sposoby finansowania aktywów: I z kapitału własnego, II w 50% z kapitału własnego i w 50% z kredytu długoterminowego. Rachunki wyników odpowiednio:

	wariant I	wariant II
EBIT	20	20
I	0	4
EBT	20	16
T	8	6,4
NE	12	9,6
EBIT/I	—	4
NE/OE	12%	19,2%

Rynkowa wartość kapitału własnego wyniesie: $NE/OE=12\%$, $OE=80$

Z analizy przykładu wynika:

■ Dźwignia finansowa podnosi stopę zwrotu z kapitału własnego, tak długo jak stopa procentowa jest niższa od rentowności aktywów (*total assets*) – TA, tj. $EBIT/TA > i$.

■ Podatki nie mają wpływu na efektywność działania dźwigni finansowej. Dla skuteczności działania dźwigni finansowej istotna jest jedynie relacja rentowności aktywów i stopy procentowej.

Ryzyko a dźwignia finansowa

W dotychczasowych rozważaniach nie braliśmy pod uwagę czynnika ryzyka, co nasuwało wniosek, iż należy finansować aktywa w jak największym stopniu z kredytu, o ile rentowność aktywów jest wyższa od stopy procentowej. Warto zauważyć, że jeżeli rentowność aktywów jest niższa od aktualnej stopy procentowej i nie ma możliwości podwyższenia jej w najbliższym czasie, to lepiej sprzedać aktywa przedsiębiorstwa, a uzyskane środki ulokować na rynku pieniężnym.

Wzrost udziału kredytu w finansowaniu aktywów firmy powoduje gwałtowny spadek wskaźnika pokrycia odsetek zyskiem, a w konsekwencji wzrost ryzyka bankructwa przedsiębiorstwa. Wzrost ryzyka niewypłacalności powoduje także podwyższenie stopy procentowej, co obniża efektywność dźwigni finansowej. Ryzyko związane z przedsiębiorstwem może również zmienić nastawienie inwestorów, co znajdzie odzwierciedlenie w podwyższeniu oczekiwanej stopy zwrotu z kapitału własnego, a w konsekwencji wolniejszy wzrost, bądź nawet spadek rynkowej wartości kapitału własnego przedsiębiorstwa, w miarę wzrostu

udziału długu w finansowaniu aktywów.

W praktyce nie można ustalić jednej uniwersalnej zależności wartości firmy od jej struktury kapitałowej. Funkcja wartości firmy w zależności od udziału długu w finansowaniu aktywów przedsiębiorstwa może mieć bardzo różny przebieg.

Zarządzanie pasywami a płynność firmy

Najtańszym sposobem finansowania aktywów firmy jest zadłużenie krótkoterminowe. Kredyty krótkoterminowe są oprocentowane niższe niż długoterminowe, zobowiązania wobec dostawców w postaci kredytu kupieckiego są często w ogóle nie oprocentowane. Przy ustalaniu optymalnego udziału zobowiązań krótkoterminowych w pasywach przedsiębiorstwa należy wziąć pod uwagę płynność przedsiębiorstwa.

Przykład 2

Przedsiębiorstwo ma następującą strukturę aktywów i cztery alternatywne struktury pasywów:

■ Płynność przedsiębiorstwa wynosi 1, co jest wartością bardzo niską, część majątku trwałego jest finansowana z kredytu.

■ Majątek trwały jest finansowany z kapitału własnego, co jest zgodne z polityką konserwatywnych banków. Wskaźnik płynności – 2, co wynika z finansowania części kapitału obrotowego z kredytu długoterminowego.

■ Płynność wynosi 2, część majątku trwałego finansowana jest z kredytu długoterminowego, co może być uzasadnione w tej kapitałochłonnej (50% aktywów to majątek trwały) gałęzi gospodarki.

■ Płynność wynosi 2, aktywa finansowane w 75% z kapitału własnego, czyli małe korzyści z dźwigni finansowej.

W określonych sytuacjach możliwa jest szybka zmiana wskaźnika płynności poprzez spłatę części zobowiązań.

Przykład 3

Kapitał obrotowy przedsiębiorstwa wynosi 60, w tym:

zapasy	20
należności bieżące	20
gotówka	20

Zobowiązania bieżące wynoszą 40, wskaźnik płynności wynosi 1,5, co może być uznane za zbyt mało.

Zarząd przedsiębiorstwa decyduje się na spłatę części zobowiązań gotówką, co powoduje spadek kapitału obrotowego do poziomu 40 i zobowiązań krótkoterminowych do poziomu 20. Po przeprowadzeniu tej operacji wskaźnik płynności

osiąga pożądany poziom 2. Wskaźnik szybkości, liczony jako stosunek kapitału obrotowego pomniejszonego o zapasy do zobowiązań krótkoterminowych wynosi w obu przypadkach 1.

Optymalizacja struktury kapitałowej

Strukturę kapitałową przedsiębiorstwa dobierać należy w zależności od koniunktury gospodarczej, perspektyw rozwoju firmy, tak aby w danym momencie była zgodna z preferencjami rynku, co umożliwi maksymalizację wartości papierów wartościowych emitowanych przez przedsiębiorstwo.

Przykład 4

Rozważmy przykład zmiany wartości przedsiębiorstwa przy zastosowaniu różnych struktur kapitałowych. Mamy przedsiębiorstwo o dochodzie przed odliczeniem amortyzacji, płatnością rat kapitałowych, odsetek i podatków (*earning before interest tax amortization and deprecjacion EBITDA*) 200 mln dolarów. Dajemy mu konserwatywną strukturę kapitałową: 500 mln finansowane z kredytu na 8% rocznie lub finansujemy z obligacji śmieciowych – 700 mln na 15% rocznie. Rachunki wyników:

	500 mln, 8%	700 mln, 15%
EBITDA	200	100
A	0	0
D	40	40
EBIT	160	160
I	40	105
EBT	120	55
T(40%)	48	22
NE	72	33
EBIT/I	4	1,5

W pierwszym wypadku rynek jest w stanie zaakceptować wskaźnik cena/zysk (*price/earning P/E*) 17, co daje rynkową wartość kapitału własnego $17 \cdot 72 \sim 1.3$ mld dolarów. Wskaźnik pokrycia odsetek zyskiem 4, co daje gwarancje terminowej obsługi zadłużenia, czyli dług jest sprzedawany na rynku po cenie nominalnej 500 mln. Daje to łączną wartość przedsiębiorstwa 1.8 mld.

W drugim wypadku pokrycie odsetek zyskiem 1.5, ryzyko bankructwa przedsiębiorstwa jest zdecydowanie większe, rynek akceptuje $P/E=10$, co daje rynkową wartość kapitału własnego 330 mln. Z podobnego powodu obligacje śmieciowe są sprzedawane po 90% ich wartości nominalnej, czyli rynkowa wartość długu wynosi 630 mln. Daje to całkowitą wartość rynkową 960 mln.

Zmiana struktury kapitałowej pozwala nawet podwoić rynkową wartość przedsiębiorstwa.

Krzysztof Kempicki

Zofia Sekuła

Kształtowanie relacji płac w przedsiębiorstwie

Jednym z podstawowych warunków motywacji ekonomicznej jest sprawiedliwe wynagradzanie. Najogólniej biorąc płaca sprawiedliwa to taka, która jest słuszna ze względu na rynek konsumpcyjny, wewnętrzne możliwości przedsiębiorstwa oraz oczekiwania pracowników. Spełnienie przez płacę tych wymagań jest trudne, interesy bowiem nie tylko nie są identyczne, ale w dużej mierze rozbieżne. Z tego powodu oprócz stosowania technik i procedur dotyczących ustalania płac, niezbędne jest również prowadzenie negocjacji. Kształtowanie płacy sprawiedliwej odbywać się więc musi w dwóch fazach. W fazie pierwszej – pracodawca opracowuje odpowiednie narzędzia dotyczące form płac, kształtowania struktury i relacji płac, przyznawania i naliczania wynagrodzeń. Narzędzia te poddawane są w fazie drugiej uzgodnieniom i ewentualnej modyfikacji przez przedstawicieli załogi, najczęściej reprezentowanych przez organizacje związkowe.

W kształtowaniu wielkości wynagrodzeń, zwłaszcza płacy minimalnej należy za pracę najprostszą, musi być spełniony wymóg słuszności ze względu na rynek konsumpcyjny – socjalny aspekt płacy. Wiąże się to z zapewnieniem przez płacę najniższą możliwości pokrycia kosztów utrzymania co najmniej na poziomie minimalnym obowiązującym w danym kraju. Płaca sprawiedliwa ma ponadto uwzględniać zdolność do motywowania pracowników, a więc różnicowania wynagrodzeń stosownie do stopnia trudności i rezultatów pracy, osiągniętych przez pracowników. Wyrazem spełnienia przez płacę funkcji motywacyjnej jest ustalanie odpowiednich proporcji wynagrodzeń w układzie stanowisk, grup zawodowych i kategorii zaszergowania.

Kształtowanie relacji wynagrodzeń powinno być przede wszystkim działaniem *ex ante*, w którym należy rozpa-

- zbiór stanowisk, dla których buduje się relacje płac,
- składniki wynagrodzeń, które należałoby uwzględnić,
- globalną rozpiętość płac w przedsiębiorstwie,
- rozpiętości pionowe między kolejnymi kategoriami zaszergowania,
- rozpiętości poziome w ramach kategorii zaszergowania.

Zbiór stanowisk, na którego podstawie buduje się relacje płac musi uwzględniać wszystkie stanowiska występujące w przedsiębiorstwie. Ze względu na potrzebę niejednakowego różnicowania płac dzielony jest on, choć nie bez sprzeciwu ze strony związków zawodowych, na trzy podzbiory, a mianowicie: stanowisk robotniczych, stanowisk nierobotniczych oraz stanowisk kierowniczych. Wielkość tych podzbiorów jest charakteryzowana liczbą kategorii zaszergowania i/lub liczbą pracowników. Uwzględniając tylko liczbę kategorii zaszergowania podzbiór stanowisk robotniczych jest mniejszy od podzbioru stanowisk nierobotniczych, mimo że występuje w tym pierwszym większa liczba stanowisk i pracowników. Ta druga właściwość ma znaczący wpływ na kształtowanie poziomych rozpiętości płac, czyli w ramach poszczególnych kategorii zaszergowania.

Podzbiór stanowisk kierowniczych może obejmować tylko ściśle kierownictwo (dyrektor lub prezes i ewentualnie zastępcy) lub kierownictwo wyższego i częściowo średniego szczebla. Zakres osobowy tego podzbioru jest w praktyce dość niejednorodny. W przedsiębiorstwach dużych i średnich poza ścisłym kierow-

nictwem uwzględnia się również kierowników pionów i głównych specjalistów. Wyodrębnienie podzbioru kierownictwa ma na celu zastosowanie wobec nich innych zasad wynagrodzenia niż przewiduje to zakładowy system wynagradzania. Ma to swoje pozytywne i negatywne strony. Do pozytywnych zaliczyć można nielimitowanie w sposób sztywny poziomu wynagrodzeń tych kierowników, od których zależą efekty produkcyjno-ekonomiczne przedsiębiorstwa. Z drugiej jednak strony stwarza dużą dowolność i łatwość windowania poziomu wynagrodzeń, które nie są skorelowane z wynikami przedsiębiorstwa. Rady nadzorcze i rady pracownicze podejmujące w tej sprawie uchwały – nie zawsze są gwarantem stosowania słusznej płacy wobec kierownictwa przedsiębiorstwa. Obserwuje się z tego powodu w praktyce dążenie organizacji związkowych, jako strony zawierającej porozumienie płacowe, do ograniczenia kręgu osób nie objętych zasadami zakładowego systemu wynagradzania. W tych przedsiębiorstwach, gdzie wyłączony jest z ogólnego systemu wynagrodzeń tylko kierownik zakładu, występują niższe rozpiętości globalne między pracą najprostszą i najtrudniejszą.

Relacje płac można ustalać na podstawie wszystkich lub najważniejszych składników wynagrodzeń. W badaniach *ex ante* powinno uwzględnić się stałe składniki płac za trudność i efektywność pracy. Będzie to najczęściej stawka płac i premia normatywna. Pozostałe składniki dotyczą pewnych okoliczności i warunków, w jakich praca jest wykonywana, jak dodatki za godziny nadliczbowe, nocne, nagrody jubileuszowe itp. Charakteryzują się zmiennością w czasie. Ich udział w strukturze płacy powinien być niższy, tak, by nie miał wpływu na



zmianę relacji płac ustaloną przez stałe składniki.

Dopiero w analizie ex post dostarczającej informacji o rzeczywistych relacjach płac wskazane byłyby uwzględnianie zarówno wszystkich składników, jak i tych, które przyjęto do ustalenia normatywnych relacji płac. Pozwala to na ustalenie, czy postulowane relacje są w praktyce przestrzegane oraz jaki wpływ mają mniej istotne składniki na powstawanie odchyleń. Należy wspomnieć, że zmiany w proporcjach płac mogą być również spowodowane stosowaniem progresywnych form płac, umożliwiających bardziej korzystny wzrost płac za pracę niż przewidziano to w taryfikacji pracy. Do takich form zaliczyć należy akord liniowy i progresywny, dniówkę zadaniową i niektóre zespołowe formy wynagradzania.

W badaniach relacji płac należałoby zwracać uwagę na trzy podstawowe wielkości wynagrodzeń: minimalne, średnie i najwyższe. Stosunkowo łatwo jest określić wynagrodzenie najniższe i najwyższe. Natomiast wynagrodzenie średnie jest wielkością obliczoną na podstawie pewnej zbiorowości pracowników. Można je obliczyć jako sumę wypłaconych wynagrodzeń w okresie przez przeciętne zatrudnienie w okresie. W ustaleniu i ocenie relacji płac ważna jest nie tylko wielkość płacy najniższej, średniej i maksymalnej, ale także liczba pracowników uzyskujących te wynagrodzenia. Przydatne do takich badań jest dzielenie zbiorowości na dziesięć grup zwanych decylami. Każda grupa skupia 10% zatrudnionych, osiągających wynagrodzenie w pewnym przedziale zarobków. Do pomiaru relacji płac służy tzw. wskaźnik wahanía decylowego, który określa różnice między płacą środkową a najwyższą i najniższą.

Przeciętne płace w przedsiębiorstwie porównuje się z płacami zbliżonymi najbardziej do płac danego decyla. Gdy płaca przeciętna plasuje się wokół płacy przypisanej np. czwartemu decylowi, to na przeciętną płacę w przedsiębiorstwie ma zasadniczy wpływ grupa osób najmniej zarabiających. Jeśli przy tym globalna rozpiętość płac jest stosunkowo wysoka, to wskazuje na występowanie biegunów płacowych. Dobra sytuacja dla pracowników wystąpi wtedy, gdy na przeciętną płacę w zakładzie mają największy wpływ pracownicy zaliczani do średnich grup decylowych, to jest czwartej, piątej, szóstej i siódmej, a przy tym przeciętne wynagrodzenie jest stosunkowo wysokie.

Globalna rozpiętość między płacą najwyższą a najniższą powinna pozostawać w ścisłym związku z oceną stopnia trudności pracy oraz osiąganymi rezultatami. W ustawie o zakładowych systemach wynagradzania ustalono minimalną rozpiętość dla stanowisk robotniczych 1:1,6, a dla nierobotniczych 1:3. Dla większości przedsiębiorstw jest to wymaganie mało ostre, chociaż zdarzają się małe firmy, które nie są w stanie sprostać temu wymogowi. Na podstawie przeprowadzonych badań w 62 przedsiębiorstwach (państwowe i spółki) zatrudniających od 300 do 1700 osób stwierdzono występowanie następujących rozpiętości.

Tab. 1. Globalne rozpiętości płac w badanych przedsiębiorstwach

Przemysł	Liczba przedsiębiorstw	Liczba przedsiębiorstw stosujących rozpiętość płac:						Uwagi o sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa
		1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	pow. 1:8	
maszynowy	22	4	5	3	4	3	3	W 10 przedsiębiorstwach zła kondycja ekonomiczna
spożywczy	12	1	2	4	–	2	1	Zróżnicowana rentowność – pełny zbył prod.
odzieżowy	14	2	6	3	1	2	1	Dobra kondycja ekon. wysokie wykorzystanie zdolności
szklany, porcelanowy	4	1	2	1	–	–	–	1 przeds. upadłość. Zła kondycja ekonomicz., trudności w zbyciu produkcji
budownictwo	10	–	2	1	1	3	3	dobra kondycja ekonomiczna
Razem	62	8	16	12	6	10	8	

W analizowanych przedsiębiorstwach występuje pewien związek między relacjami płac a kondycją ekonomiczną. Im lepsza kondycja – rentowność, zbył produkcji, wykorzystanie zdolności produkcyjnych, tym większa globalna rozpiętość płac. Rozpiętość tę osiągały przedsiębiorstwa przez wzrost wynagrodzeń w ostatnich kategoriach zaszeregowania przy stabilizacji wynagrodzeń w pierwszych kategoriach zaszeregowania. Zjawisko to ocenić należy negatywnie, ponieważ najniższe płace prowadzą do ubożenia pewnej części pracowników.

Uwzględniając niskie płace w pierwszych kategoriach zaszeregowania (nie przekraczające 1 500 000 zł) można stwierdzić, że około 13% przedsiębiorstw stosowało nadmiernie wysokie rozpiętości, a 28% bardzo wysokie rozpiętości nie uzasadnione stopniem trudności pracy. Przedsiębiorstwa wykorzystują daleko idącą swobodę w kształtowaniu rozpiętości wynagrodzeń, przywołując jako uzasadnienie zachodnie wzorce płac. Nie zwraca się jednak przy tym nieodzwonnej

uwagi na kształtowanie poziomu płacy najniższej. Jest ona w większości zbliżona lub nawet niższa (w przedsiębiorstwie o złej kondycji ekonomicznej) od minimalnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej, co w sytuacji ciągłej inflacji nie zapewnia pracownikowi bezpieczeństwa materialnego. Należy zwrócić uwagę, że bardzo ważnym parametrem, który decyduje o prawidłowych relacjach płac jest najniższe wynagrodzenie w przedsiębiorstwie. Jego poziom można uznać za właściwy, jeśli zapewnia utrzymanie przynajmniej jednej osoby (pracownika) na poziomie średnioprzeciętnym. Przy ostrym różnicowaniu wy-

nagrodzeń, nie uwzględniając odpowiedniego poziomu płacy najniższej, relacja płac w przedsiębiorstwie będzie oceniana jako niesłuszna i krzywdząca. Opinie tego typu uznać należy jako powszechne. Przy budowie relacji płac w przedsiębiorstwach popełniane są następujące nieprawidłowości:

- stosuje się zbyt duży dystans płacowy między płacą za pracę najprostszą i najtrudniejszą,
- wprowadza się dużą, nie uzasadnioną liczbę kategorii zaszeregowania,
- stosuje się wąskie rozpiętości w ramach kategorii zaszeregowania,
- degraduje rolę awansu pionowego.

Liczba kategorii zaszeregowania ma bezpośredni wpływ na globalną rozpiętość płac oraz rozpiętość między poszczególnymi kategoriami zaszeregowania. Podstawą wyodrębnienia kategorii są potrzeby w zakresie awansu pionowego oraz skali trudności w zdobywaniu go, wyrażone za pomocą niezbędnych kwalifikacji i umiejętności zawodowych pracownika. Im mniejsze przedsiębiorstwo, tym mniejsza liczba kategorii po-

winna być stosowana. W praktyce nie przestrzega się tej zasady. Nawet w małych przedsiębiorstwach wykorzystuje się 22 kategorie zaszerzegowania podane jako wzorzec do budowy systemu taryfowego według metody wartościowania pracy UMEWAP-87.

Zbyt duża liczba kategorii rozmywa znaczenie awansu pionowego, a przy tym ogranicza awans poziomy, przedziały w ramach kategorii muszą być bowiem z konieczności zawężone. Może wystąpić zjawisko substytucji awansu pionowego na poziomy. Polega ona na tym, że pracownik nie zmieniając stanowiska, ani też nie podnosząc kwalifikacji jest przeszerzegowywany do następnych kategorii zaszerzegowania tylko po to, by uzyskać wyższe stawki płac. W badanych przedsiębiorstwach ponad 30% stosowało w zakładowych systemach wynagrodzenie ponad 20 kategorii zaszerzegowania. Przy tym wykorzystywały one od dwóch nawet do ośmiu kategorii zaszerzegowania dla jednego stanowiska pracy, aby stworzyć mu odpowiednią drogę awansu płacowego. Możliwość pięcia się po drabinie pionowej dotyczyła więc aż 30% kategorii zaszerzegowania dla jednego stanowiska. Świadczy to o ogromnej dowolności i wypaczeniu zasad taryfikacji pracy. Warto zauważyć, że przy dużej liczbie kategorii zaszerzegowania, dla których poziom trudności nie jest wysoki, wystąpić może konieczność stosowania pozornych wymagań, jakie pracownik powinien spełnić, by uzyskać wyższą kategorię.

Niekorzystne jest również stosowanie małej liczby kategorii, powoduje to bowiem przyporządkowanie jednej kategorii pewnemu zbiorowi stanowisk, dla których wystąpią duże różnice w stopniu trudności pracy. W konsekwencji może to doprowadzić do egalitaryzacji prestiżu pracy z powodu identycznego lub podobnego wynagrodzenia przy nierównych wymaganiach. Rozpiętości pionowe między kategoriami zaszerzegowania stanowią uszczegółowienie globalnej rozpiętości płac. Przy ich ustalaniu należy zwracać uwagę na:

- stworzenie korzystnych warunków wynagradzania zawodów wiodących,
- różnice między stopniem trudności pracy dla stanowisk w danej kategorii i bezpośrednio ją poprzedzającej,
- dowartościowanie tych stanowisk, które uzyskały relatywnie małą liczbę punktów przy wycenie,
- ułatwienie lub utrudnienie awansu pionowego dla określonych rodzajów stanowisk,

● atrakcyjność stanowisk na rynku pracy.

Powyższe warunki determinują sposób narastania stawek płac między kategoriami zaszerzegowania. W praktyce przyjmuje się równe lub zróżnicowane kwoty przyrostu płac między kategoriami zaszerzegowania. Stosunkowo rzadziej stosuje się przyrosty według wskaźnika procentowego. Nie jest, chociaż powinno być generalną zasadą stosowanie większego zróżnicowania między tymi kategoriami, do których zaliczona została największa liczba stanowisk. Najczęściej są to środkowe kategorie zaszerzegowania, między którymi rozpiętości płac powinny być największe.

Rozpiętości poziome służą różnicowaniu wynagrodzeń pracowników w ramach kategorii zaszerzegowania. Pracownik, w miarę osiągania coraz to wyższych umiejętności i efektów, powinien mieć możliwość uzyskania większych stawek. Do ustalenia relacji poziomych niezbędna jest wiedza o minimalnej i maksymalnej efektywności, jaką pracownicy mogą osiągać na konkretnym stanowisku. Poszczególne komórki w przedsiębiorstwie muszą w tym celu ustalić wskaźnik efektywności pracy dla podległych pracowników. Można przyjąć, że minimalny próg, przy którym zatrudnienie pracownika jest opłacalne wynosi 1 oraz odpowiednio wyższy dla pracownika najlepszego. Przy prawidłowo ustalonych wymaganiach, maksymalny wskaźnik efektywności nie powinien być większy niż 1,5. Oznacza to, że górna stawka w ramach kategorii zaszerzegowania będzie większa o połowę od stawki dolnej. Przyjmowanie wyższych wskaźników spowodowałoby zawężenie awansu pionowego i dużą powtarzalność stawek płac w dwóch kolejnych, a nawet większej liczbie kategorii zaszerzegowania. Pewna powtarzalność, na co warto zwrócić uwagę, jest wskazana. Pracownik za pracę mniej trudną, ale wykonywaną w sposób bardziej efektywny, powinien uzyskiwać wynagrodzenie zbliżone do tego, które należy się za pracę o wyższym stopniu trudności.

Stosowanie rozpiętości poziomych wymaga bezwzględnie sprecyzowania zasad przyznawania kolejnych coraz wyższych stawek płac. Wiąże się to z potrzebą przeprowadzania okresowych ocen pracowników, których to ocen większość przedsiębiorstw obecnie nie prowadzi, co powodowało w przeszłości nadużywanie przez kierowników swobody w przyznawaniu stawek płac. Polegało ono na tym, że czyniono starania,

by zarówno nowo zatrudnionym jak i dotychczasowym pracownikom przyznawać najwyższe stawki. W ten sposób komórka miała zapewnioną wyższą pulę środków na kolejne regulacje wynagrodzeń.

W podsumowaniu należy stwierdzić, że relacje płac w przedsiębiorstwach wykazują duże zróżnicowanie. Ma na to wpływ przede wszystkim kondycja ekonomiczna przedsiębiorstw, w mniejszym zaś stopniu taryfikacja pracy i negocjacje prowadzone przez związki zawodowe z pracodawcą.

Zofia Sekuła

Bibliografia:

- [1] *Metody wynagradzania w przedsiębiorstwach przemysłowych Republiki Federalnej Niemiec i Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej*. Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, pod red. Hahna D. i Martana L., Wrocław 1988, seria 30.
- [2] *Praca, działalność gospodarcza. Kontrola strategiczna*, Prace naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1990, seria 53.
- [3] CZAJKA Z., KRAWCZYŃSKI Z., *Zasady wynagrodzenia w gospodarce rynkowej*, Instytut Pracy, Płacy i Spraw Socjalnych, zeszyt 1, Warszawa 1992.
- [4] SEKUŁA Z. *Motywowanie ekonomiczne w warunkach gospodarki rynkowej*. Prace naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1991.

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

Maria Skarżyńska

Rachunkowość podstawą sukcesu

Dla niektórych przedsiębiorstw prowadzenie rachunkowości wiąże się z obowiązkiem sporządzenia sprawozdania rocznego w postaci bilansu i rachunku wyniku. Konieczność ta, wynikająca z ustawodawstwa, kojarzy się najczęściej z płaceniem podatków i uważana jest za zło konieczne.

Dopiero w momencie powstania problemu finansowania działalności i inwestycji, przedsiębiorstwo odkrywa, że bilans i rachunek wyniku są dla niego ważnym elementem transakcji z instytucjami finansowymi, a także niezbędnym narzędziem do negocjacji z tak trudnymi partnerami.

Kiedy bank przed rozpoczęciem jakichkolwiek rozmów prosi o przedstawienie sprawozdań finansowych za ubiegłe trzy lata, przygotowanie co najmniej trzyletniego planu działalności popartego analizą finansową z obliczeniem zdolności samofinansowania, zarządzający małych i średnich przedsiębiorstw napotykają nie lada trudności. Nie zawsze przedsiębiorstwa te wyposażone są w nowoczesne instalacje komputerowe i programy, które po wprowadzeniu odpowiednich danych dostarczą koniecznych informacji i potrzebnych dokumentów. Nie wszystkie również wiedzą, jak powinny wyglądać takie dokumenty, co zawierać i gdzie szukać potrzebnych informacji.

I tak, dopiero w momencie decydującym o przyszłym rozwoju lub upadku przedsiębiorstwa, powiązanych najczęściej z przyznaniem lub odmową pożyczki, zarządzający, czasami już za późno, odkrywają nowe zastosowania rachunkowości, jej użyteczność i niezbędność w sztuce zarządzania przedsiębiorstwem. W miarę napotykania trudności z otrzy-

maniem koniecznych informacji do opracowania dokumentów, na pierwszy plan wysuwa się problem nie przystosowanej do potrzeb przedsiębiorstwa organizacji rachunkowości.

Aby rozwiązać tego rodzaju trudność, pierwszym i najskuteczniejszym posunięciem jest skorzystanie z usług specjalistów, których znajomość dziedziny i kompetencje umożliwią szybkie i efektywne rozwiązanie problemu. Wybór spośród ogłaszających się na rynku krajowym biegłych księgowych, rewidentów, audytorów, doradców w dziedzinie prowadzenia rachunkowości, organizacji i zarządzania, jest równie trudną jak i poważną decyzją, którą musi podjąć kierownictwo przedsiębiorstwa.

Specjalista godny tego miana nie powinien zadowolić się sporządzeniem koniecznych w danym momencie dokumentów, lecz poznawszy dogłębnie specyfikę problemu przedsiębiorstwa, przedstawić kierownictwu własne obserwacje, naświetlić przyczyny będące powodem deterioracji sytuacji finansowej i zaproponować odpowiednią terapię, której efektem nie będzie jedynie zaleczenie choroby, lecz całkowity powrót do zdrowia.

Podstawowym elementem dobrze zorganizowanej rachunkowości jest plan kont, którego sporządzenie i dostosowanie do specyficznej działalności firmy jest fundamentem wszelkiej analizy i niezbędnym narzędziem do bezzwłocznego otrzymania potrzebnych w danym momencie informacji.

Konieczność modyfikacji polityki przedsiębiorstwa spowodowanej nagłą zmianą warunków zewnętrznych lub wewnętrznych i efektywność podejmowanych decyzji zależy w dużym stopniu od szybkości i dokładności otrzymanych informacji ekonomicznych, niezbędnych do dynamicznego zarządzania, jakich

powinna dostarczyć w każdym momencie rachunkowość oparta na dobrze sporządzonym planie kont.

Odpowiednia klasyfikacja dokumentów, według rodzaju, kategorii i czasu przechowywania narzuconego przez prawo podatkowe czy też socjalne – pozwoli na bezzwłoczne ich odnalezienie, a tym samym przyczyni się do zwiększenia efektywności personelu i zmniejszenia kosztów struktury.

Korekta faktur i dowodów ewidencyjnych wymaga niejednokrotnie opracowania procedury, która skróci proces obiegu, przyspieszy przekazywanie dokumentów do działu rachunkowości, a także zapobiegnie zagubieniu i konfliktom wewnątrzzakładowym.

Przygotowanie do ewidencji według rodzaju ograniczy liczbę popełnionych błędów, a tym samym pozwoli na otrzymanie prawdziwych informacji, często decydujących o przyszłych losach przedsiębiorstwa.

Niejednokrotnie ewidencja księgowa kojarzy się z bezmyślnym automatyzmem, a jej ostateczny cel i wykorzystanie nie zawsze są zrozumiałe przez personel wykonujący tę żmudną i nadal uważaną za mało waloryzującą pracę. **Trudno jest czasami przekonać kierownictwo i pracowników, że odpowiednio przystosowany do działalności i organizacji przedsiębiorstwa sposób ewidencji może przysporzyć poważnych oszczędności lub też przyczynić się do zwiększenia kosztów jej prowadzenia.**

Wielu zarządzających zrozumiało już, że przedsiębiorstwo nie jest organizacją charytatywną, lecz jedną z wielu komórek organizmu ekonomicznego, którego dobra kondycja decyduje o powodzeniu, sukcesie i dobrobycie całego narodu. Świadomość, że jedynie dobra wydajność firmy pozwala na kontynuację jej dzia-

łałości i stanowi gwarancję dla pracowników przeciwko bezrobociu, zmusza do refleksji na temat kompetencji personelu.

Organizacja działu księgowości to również zdefiniowanie zakresu obowiązków poszczególnych pracowników, poznanie konieczności utworzenia nowych lub zlikwidowania istniejących etatów. Zadanie to, nie zawsze łatwe i przyjemne dla kierownictwa, powierzane jest często osobom spoza przedsiębiorstwa, których obiektywne

i krytyczne spojrzenie z zewnątrz, pozwoli odnaleźć nie zauważone do tej pory wady i zalety organizacji oraz personelu działu.

Dla przedsiębiorstw, które borykają się jeszcze z organizacją rachunkowości, pragną zwiększyć wydajność swej działalności i przewidzieć przyszłość, a nie boją się konstruktywnej krytyki, której ostatecznym celem jest zmniejszenie kosztów, polepszenie wydajności i tym samym zwiększenie zysków, najlepszą radą będzie zwrócenie się do specjalisty,

którego wieloletnia praktyka w dziedzinie prowadzenia rachunkowości, sporządzania analizy finansowej, zarządzania i organizacji oparta jest na nowoczesnych technikach.

Autorka jest pracownikiem filii przedsiębiorstwa B.R.A. Polska zajmującej się doradztwem, księgowością, zarządzaniem i organizacją.



Akademia Controllingu 

prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie
controllingu

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

Controlling to poszukiwanie i znajdowanie drogi do zysku!

OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

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

August–Wilhelm Scheer

Architektura zintegrowanych systemów informatycznych (ARIS)

Kompleksowa analiza za pomocą ARIS

W tworzeniu zintegrowanych systemów informatycznych z reguły bierze udział kilku partnerów. Aby zrealizowany przez nich system spełniał później wymagania spójności technicznej oraz organizacyjnej konieczne jest, aby partnerzy ci pracowali według jednakowych reguł. Definicja wspomnianych reguł jest konieczna szczególnie wtedy, gdy celem jest kompleksowe wspomaganie komputerowe procesów przetwarzania informacji, np. w przedsiębiorstwie przemysłowym. Zbiór tych reguł w kompleksowym opisie systemów informatycznych można nazwać architekturą. Analogia do tego elementu sztuki budowlanej wynika z faktu, że od tysięcy lat istnieją w budownictwie reguły planowania i realizacji kompleksowych projektów budowlanych, według których muszą pracować biorący udział w projekcie rzemieślnicy oraz firmy budowlane.

Opanowanie kompleksowości

Koncepcja ARIS (Architektura Zintegrowanych Systemów Informatycznych) zawiera w sobie dwa modele:

- model podziału,
- model definicji różnych poziomów opisu.

Model podziału zakłada, że proces gospodarczy jest tak kompleksowy, że przy opisie i realizacji wspomagającego go systemu informatycznego nie może być traktowany jako całość. Konieczny jest podział tego procesu poprzez jego analizę z różnych punktów widzenia. Bardzo ważne jest jednoczesne uwzględnienie różnych punktów widzenia na system informatyczny i określenie połączeń między nimi.

W koncepcji ARIS zdefiniowane jest spojrzenie na systemy informatyczne

z następujących punktów widzenia: funkcji, organizacji i danych oraz sterowania łączącego pozostałe elementy. Przeprowadzona w pierwszym etapie analiza z różnych punktów widzenia umożliwia równoległe ich opracowywanie i prowadzi do redukcji kompleksowości systemu informatycznego. Realizowana w drugim etapie analiza z punktu widzenia sterowania obejmuje opis współdziałania pozostałych elementów.

ARIS różni się od innych znanych architektur systemów informatycznych głównie tym, że uwzględniona jest tutaj analiza z punktu widzenia organizacji oraz sterowania. Szczególnie problemy organizacyjne odgrywają ważną rolę przy kształtowaniu systemów informatycznych. W kontekście takich pojęć, jak CIM lub Lean Production konieczne jest zajęcie się problemami struktury organizacyjnej i organizacji pracy. Elementy te wywierają wpływ na kształtowanie systemów informatycznych. Przy zdecentralizowanych strukturach organizacyjnych preferowane jest przykładowo projektowanie zdecentralizowanych systemów informatycznych.

Spojrzenie całościowe

Wprowadzenie analizy z punktu widzenia sterowania umożliwia systematyczne badanie istniejących powiązań między innymi elementami (dane, funkcje, organizacja).

Konieczność definicji różnych poziomów opisu wynika z koncepcji cyklu życia projektu (*Conception Life Cycle*), co oznacza, że architektura powinna towarzyszyć systemowi informatycznemu od opisu wyjściowej sytuacji ekonomicznej aż do wdrożenia. Przez pojęcie strategii wyjściowej rozumiana jest ogólna koncepcja skierowana na zastosowanie komputerów, która powstaje w wyniku analizy istniejących systemów

informatycznych. Koncepcja ta zawiera w sobie optymalny przebieg organizacyjny możliwy do osiągnięcia poprzez zastosowanie informatyki, tak jak jest to realizowane w koncepcjach CIM lub Lean Production.

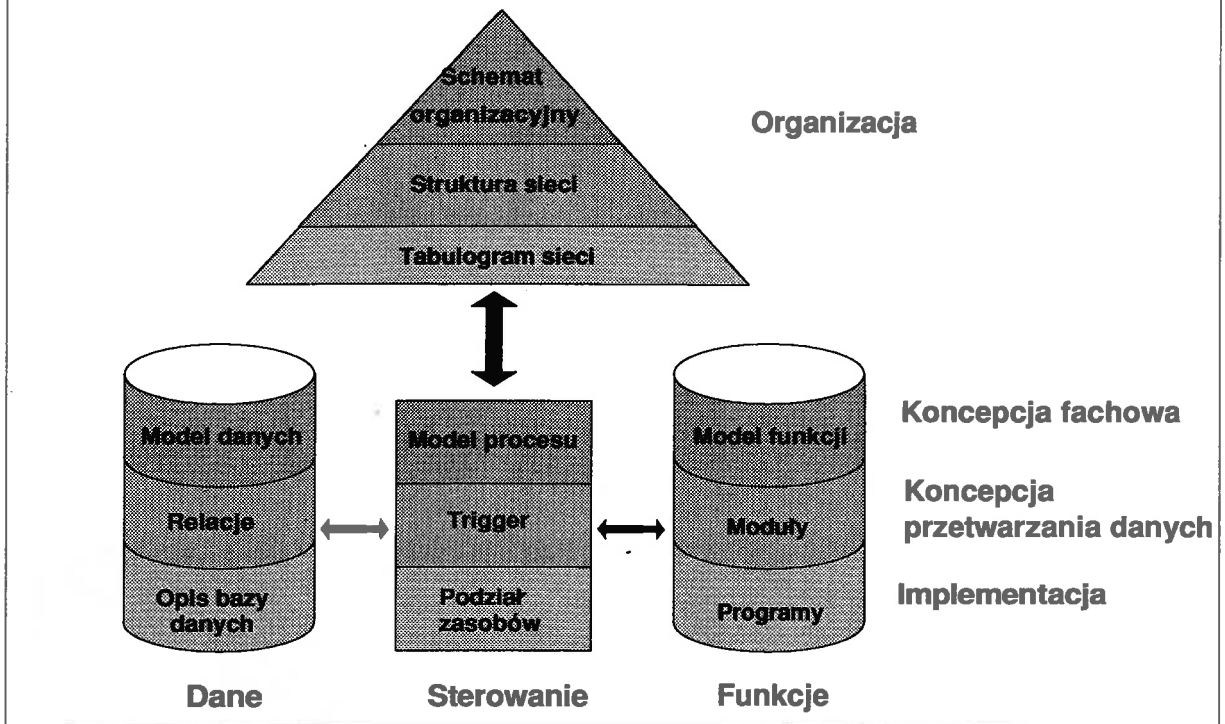
Następnie dokonuje się podziału sytuacji wyjściowej z różnych punktów widzenia na poziomie koncepcji fachowej. Do opisu pojedynczych punktów widzenia wykorzystuje się metody bardzo bliskie językowi fachowemu, które jednocześnie umożliwiają precyzyjny i spójny opis. Dla funkcji są to np. diagramy funkcyjne, dla organizacji diagramy organizacyjne, dla opisu danych Entity-Relationship Diagram. Połączenia między poszczególnymi punktami widzenia przedstawione są za pomocą łańcucha procesów sterowanych zdarzeniami lub diagramów czynności.

W kolejnym etapie dokonuje się – na poziomie koncepcji przetwarzania danych – dopasowanie opisu fachowego do wymagań integrowalności różnych systemów informatycznych. W tej fazie nie uwzględniane są jednak konkretne systemy informatyczne oferowane na rynku.

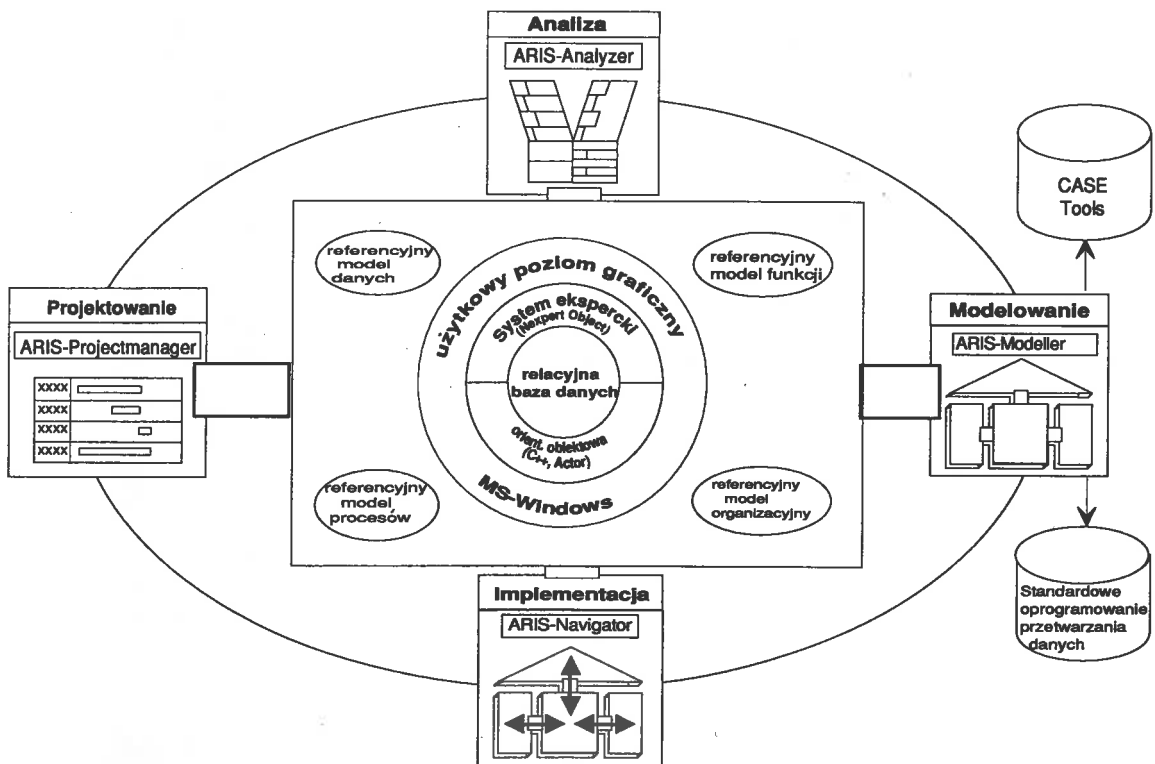
Na poziomie implementacji realizowany jest opis konkretnych systemów bazujący na przyjętej strukturze oprogramowania i sprzętu.

Za pomocą analizy z różnych punktów widzenia oraz modelu definicji różnych poziomów opisu koncepcja ARIS obejmuje wszystkie elementy systemu informatycznego – od powstania idei systemu do jego realizacji. ARIS reprezentuje sobą koncepcję umożliwiającą weryfikację przydatności różnych metod do opisu systemów informatycznych. Poprzez wybór metod projektowania i wdrażania systemów informatycznych zagwarantowana jest również kompletność opisu. Do wsparcia tych metod wykorzystane mogą być standardowe

Architektura zintegrowanych systemów informatycznych (ARIS)



Koncepcja całościowa ARIS



CASE-Tools, umożliwiające modelowanie danych lub funkcji.

W firmie IDS Prof. Scheer GmbH powstał pakiet metod (ARIS – Analyser, ARIS – Projectmanager, ARIS – Modeller) szczególnie przydatny do opisu wyjściowej sytuacji ekonomicznej oraz budowy koncepcji fachowych.

Narzędzia wspomagające proces modelowania

Jeżeli kompleksowe systemy informatyczne powstają według koncepcji ARIS, to stosownie do zastosowanych metod uzyskuje się tutaj różne wyniki, jak: modele danych, modele funkcji itp. W kompleksowych systemach informatycznych bardzo szybko uzyskuje się modele danych składające się z więcej niż 100 obiektów. Także liczba funkcji może osiągnąć wielkość tego rzędu. W celu lepszego zobrazowania wyników projektowania i wdrażania systemów informatycznych powstał w IDS Prof. Scheer GmbH, tak zwany ARIS – Navigator. Narzędzie to służy przede wszystkim specjalistom z dziedziny Information Management oraz użytkownikom systemów informatycznych. Umożliwia ono „nawigację” między różnymi wynikami projektowania i wdrażania konkretnego systemu informatycznego, które uzyskane zostały poprzez zastosowanie koncepcji ARIS. Oznacza to konkretnie, że jeżeli punktem wyjścia rozważań będzie przykładowo pewien obiekt z modelu danych, to można się do niego zwrócić z pytaniem, które funkcje korzystają z tego obiektu danych. Znaleźć można także funkcję sąsiednią do rozpatrywanej, w celu ustalenia która jednostka jest odpowiedzialna za realizację tej funkcji. Na zakończenie można odpowiedzieć na pytanie, za jakie obiekty danych odpowiedzialna jest dana jednostka organizacyjna. Celem ARIS – Navigator jest więc przejrzysta prezentacja wyników projektowania oraz umożliwienie użytkownikowi swobodnej nawigacji między opracowanymi modelami.

Podstawa: systemy otwarte

Koncepcja ARIS została opublikowana w roku 1991¹⁾ i w bardzo krótkim czasie znalazła wielu zwolenników. Wiele dużych firm zdecydowało się na wykorzystanie koncepcji ARIS jako podstawy przyszłej strategii przetwarzania danych. Koncepcja ta jest również bazą dla OPEN-CAM-Principle preferowanym przez firmę Hewlett Packard, w którym firmy oferujące produkty CAM połączone są koncepcją integrującą. Na podstawie wspólnego modelu danych

i modeli procesów realizowane jest, zgodnie z architekturą ARIS, przyporządkowanie określonych rozwiązań poszczególnych partnerów oraz identyfikacja ich wymagań integracyjnych.

Firma SAP AG planuje stworzenie ARIS-Navigator dla nowego systemu programowego R3, we współpracy z Institut für Wirtschaftsinformatik (IWi) na Uniwersytecie w Saarbrücken oraz z firmą IDS Prof. Scheer GmbH.

Firma IDS stosuje Architekturę ARIS przy tworzeniu takich własnych produktów, jak system sterowania produkcją FI-2 oraz Controlling-Leitstand.

Wyniki badań empirycznych prowadzą do wniosku, że problemy architektury systemów informatycznych należą do centralnych problemów Informations Management w najbliższych latach. Koncepcja ARIS ze swoją spójnością i prostotą może być tutaj wykorzystywana do tworzenia kompleksowych systemów informatycznych jako koncepcja z solidną podbudową teoretyczną, przydatna w implementacjach praktycznych.

Narzędzia ARIS

Projektowanie i implementacja zintegrowanych systemów informatycznych jest procesem kompleksowym. Model danych przedsiębiorstwa może składać się z wielu setek obiektów informacyjnych. IDS Prof. Scheer GmbH wspomaga fazę planowania szeregiem narzędzi wspomaganych komputerowo.

ARIS – Projectmanager: Narzędzie wspomagania planowania oraz organizacji projektu.

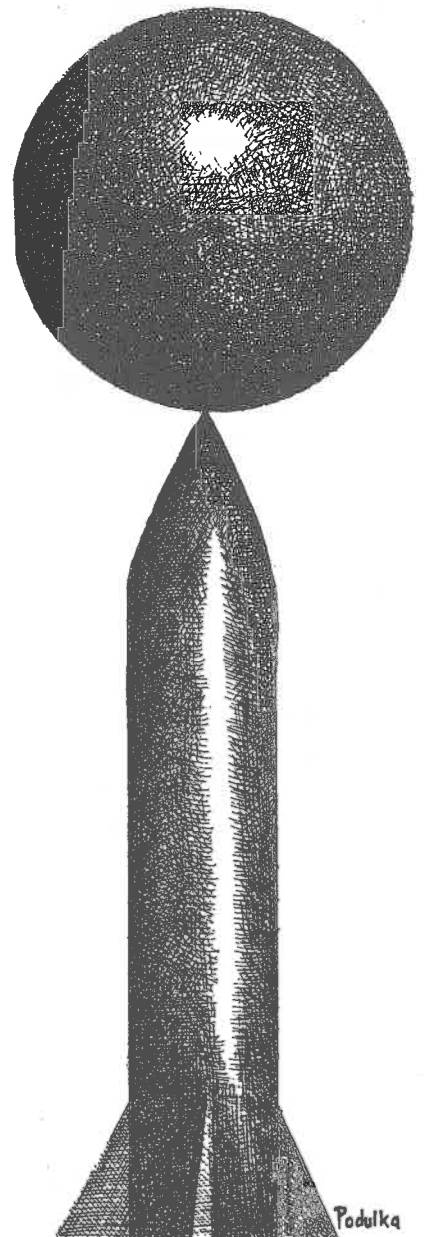
ARIS – Analyser: Narzędzie podstawowe do ogólnej analizy stanu obecnego i generacji koncepcji docelowej. Modele referencyjne (przykładowe) dla różnych dziedzin gospodarki, będące do dyspozycji w postaci graficznej ułatwiają definicję podstawowych wymagań stawianych przyszłemu systemowi.

ARIS – Modeller: Ważny element pakietu metod ARIS, umożliwiający definicję oraz prezentację struktury organizacyjnej, struktury danych, funkcji oraz procesów.

ARIS – Navigator: Za jego pomocą możliwa jest „nawigacja” poprzez system informatyczny.

Przypisy

¹⁾ A.-W. SCHEER, Architektur integrierter Informationssysteme, Springer Verlag 1991, ISBN 3-540-53984-0.



„WSPÓŁDZIAŁANIE GOSPODARCZE PRZEDSIĘBIORSTW”

Praca zbiorowa pod red. Jana Lichtarskiego,
PWE, Warszawa 1992, ss. 261.

Na naszym rynku wydawniczym ukazuje się obecnie coraz więcej prac, których autorzy starają się naświetlić mechanizmy i instytucję ekonomii rynkowej, w której kierunku zmierza nasza gospodarka. Stąd też w księgarniach roi się od tytułów poświęconych giełdzie, weksłom, business-planom, marketingowi itp. Są to prace oczywiście potrzebne, jednak przy ich głębszej lekturze trudno oprzeć się wrażeniu, że w wymiarze praktycznym – wbrew intencjom autorów – ich konkluzje sprowadzają się do „dobrych rad” i „pobożnych życzeń”. Wynika to z faktu, że autorzy omawianych publikacji nie zadają sobie trudu „przymiarki” instytucji i instrumentów gospodarki rynkowej do realiów naszej gospodarki. Tymczasem istniejące struktury ekonomiczne, prawne, organizacyjne i społeczne jeszcze przez długi czas będą wyciskać piętno na przeobrażeniach gospodarczych naszego kraju. Dlatego ugruntowanie poznawcze tych przeobrażeń implikuje konieczność nie tylko objaśniania i propagowania normatywnych modeli gospodarki rynkowej (bądź jej fragmentów), ale przede wszystkim opis naszej rzeczywistości gospodarczej z punktu widzenia tych modeli i szukanie odpowiedzi co do kierunków jej zmian. Takie zadanie postawili sobie Autorzy recenzowanej pracy, w zakresie wyznaczonym przez jej tytuł.

Opiniowana książka podejmuje wyzwania wynikające z procesu transformacji naszej gospodarki w obszarze współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw. Nie jest to jednak praca okazjonalna. Przeciwnie, jest ona rezultatem szeroko zakrojonych badań przeprowadzonych przez zespół autorski oraz studiów literaturowych dotyczących racjonalizacji działalności gospodarczej przedsiębiorstw przemysłowych.

Praca zawiera siedem rozdziałów, z czego cztery zostały opracowane przez jej redaktora naukowego Jana Lichtarskiego. Pierwsze dwa rozdziały mają charakter wprowadzający. Wyjaśnia się w nich istotę współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw, stosowane pojęcia oraz typologię kooperacyjnych powiązań między przedsiębiorstwami. Autorzy stawiają tezę, że współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw, jego zakres, intensywność i formy są funkcją wielu przesłanek wynikających z poziomu rozwoju gospodarczego, takich jak: wzrost skali i złożoności działalności gospodarczej, specjalizacji i podziału pracy, wzrostu poziomu techniki i organizacji itp. Takie podejście pozwala Im na objaśnienie procesu współdziałania przedsiębiorstw w sposób przejrzysty i interesujący. Dokonują tego analizując kolejno: przyczyny, przesłanki współdziałania oraz przewidywaną zmianę rangi niektórych przesłanek w przyszłości. W tej części pracy bardzo interesujący jest fragment dotyczący przesłanek współlistnienia i współdziałania małych i dużych przedsiębiorstw. Można go zadedykować naszym politykom gospodarczym, którzy próbują stymulować rozwój małych przedsiębiorstw, zapominając jednak, że tzw. small business żyje w określonej symbiozie z dużymi przedsiębiorstwami. Dlatego też tworzenie warunków do takiej symbiozy powinno być głównym wyznacznikiem działań w zakresie pobudzania małej przedsiębiorczości.

Przedmiotem kolejnych trzech rozdziałów są szczegółowo omówione typy, a w ich ramach formy współdziałania przedsiębiorstw. Początkują je tzw. umowne formy współdziałania (prosta wymiana towarowo-pieniężna, kooperacja i wspólne działania przedsiębiorstw).

Następnie jako wyższe i bardziej złożone omawia się formy koordynacyjne (zrzeszenia branżowe, izby gospodarcze, syndykaty) oraz formy najbardziej złożone, o najsilniejszych powiązaniach integracyjnych (przedsiębiorstwo wielozakładowe, koncern). Pracę kończą rozważania na temat problemów decyzyjnych i procedur spotykanych w procesach integracji przedsiębiorstw oraz obszerny rozdział poświęcony problemom dekoncentracji organizacyjnej.

Lektura książki sprawia, że współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw jawi się czytelnikowi jako złożony proces powstawania i zanikania powiązań, który jest uwarunkowany licznymi czynnikami systemowymi, ekonomicznymi i społecznymi. Autorzy są świadomi faktu, że praca ukazuje się w okresie, kiedy omawiane przez nich problemy są żywo dyskutowane. Dlatego w pracy bardzo często konfrontują nasze dotychczasowe struktury powiązań między przedsiębiorstwami ze strukturami typowymi dla gospodarki rynkowej. Są tu jednak konsekwentni i z góry zastrzegają się, że „polski model (w omawianym obszarze) mieć będzie pewne odrębności i osobliwości”. Na potwierdzenie tego przytaczają liczne przykłady struktur i aktów prawnych z przeszłości, które prawdopodobnie będą źródłem tej odrębności.

Reasumując, czytelnik otrzymał pracę wartościową, znamionującą się wysokim poziomem naukowym, napisaną ponadto komunikatywnym językiem. Jedyny zarzut, jaki można jej postawić należy skierować do wydawcy, który reklamując pracę (okładka książki), w kręgu nią zainteresowanych nie dostrzega praktyków gospodarczych.

Jeszcze raz o Księdze Jakości w przedsiębiorstwie

W numerze 1/1993 „Przeгляdu Organizacji” ukazał się list Pana dr. inż. Wita Werysa nawiązujący do mojego artykułu pt. *Księga Jakości w przedsiębiorstwie* z numeru 7/1992. W liście tym zawartych jest bardzo wiele trafnych uwag dotyczących zarówno filozofii stosowania norm ISO serii 9000, jak i ogólnych uwarunkowań wdrażania systemów jakości w polskich przedsiębiorstwach.

Szkoda tylko, że impulsem do napisania tego listu przez Pana W. Werysa była całkowicie mylna interpretacja treści mojej publikacji. Z dużym zdziwieniem przeczytałem mianowicie, że jestem promotorem nakazowo-administracyjnej metody wdrażania systemu jakości za pomocą zarządzenia wydanego przez dyrektora przedsiębiorstwa. Autor stwierdza w liście, jakoby z mojego artykułu miało wynikać, że „wdrażanie systemu jakości zgodnego z normami ISO 9000 odbywać się winno według następującego schematu” – i tutaj następuje wyliczenie poszczególnych etapów tworzenia Księgi Jakości, które omówiłem w artykule.

Nie rozumiem, na podstawie czego Autor listu sformułował taki wniosek. Pragnę nadmienić, że podobnie jak P. Wit Werys również uczestniczyłem w cyklu tych samych szkoleń zakończonych egzaminem, a prowadzonych przez francuskich specjalistów z AFNOR i raczej trudno by mi było wymyślić tak niedorzeczną koncepcję, jaka została mi przypisana. Z artykułu przecież jasno wynika, że jego przedmiotem nie jest system jakości w przedsiębiorstwie, ani nawet metoda jego projektowania i wdrażania, ale tylko i wyłącznie Księga Jakości, w tym jej struktura oraz formalna procedura opracowywania tego dokumentu. W żadnym miejscu nie utożsamiałem systemu jakości z Księgą Jakości, która jest tylko dokumentem identyfikującym ten system.

Tak więc, żeby Księga Jakości mogła zostać zredagowana, muszą już istnieć i funkcjonować poszczególne elementy systemu jakości, tzn. procedury, instrukcje, schematy organizacyjne, i to zweryfikowane pod kątem wymagań norm ISO serii 9000. Uważam, że w artykule fakt ten został wystarczająco wyraźnie uwidoczniony.

Zupełnie odrębną natomiast kwestią jest celowość opisywania systemu jakości w Księdze Jakości w firmach stojących na krawędzi bankructwa, o przestarzałej strukturze organizacyjnej, nie dostosowanej do potrzeb gospodarki rynkowej. Zagadnienia tego, jak również wielu innych problemów odnoszących się do tła tematu „Księga Jakości” w artykule nie poruszałem, gdyż wykraczałoby to poza ograniczone wymogami redakcyjnymi ramy opracowania. Dlatego dobrze się stało, że w swoim liście Pan W. Werys zwrócił uwagę na szerszy aspekt omawianej problematyki, kładąc przy tym akcent na zakończenia wynikające z procesu transformacji systemu zarządzania przedsiębiorstwami, z jakimi mamy obecnie do czynienia w Polsce.

Wyjaśnienia wymaga jeszcze jedna kwestia. Otóż Autor w liście pisze, że o ile są polskie przedsiębiorstwa nowoczesnie i prorynkowo zorganizowane, to tak naprawdę tej całej biurokracji związanej z certyfikacją nie potrzebują, gdyż już mają świetną sytuację ekonomiczną i przekonali już odbiorców do swoich wyrobów.

Rozumiem intencje Autora, zwłaszcza w kontekście całego tekstu, jednak uważam, że takie stwierdzenie może wprowadzić w błąd mniej zorientowanych Czytelników, zwłaszcza co do istoty i celowości certyfikacji systemów jakości. Praktyka certyfikowania tych systemów rozszerza się na Zachodzie w ostatnich latach w sposób bardzo intensywny. I przede wszystkim właśnie li-

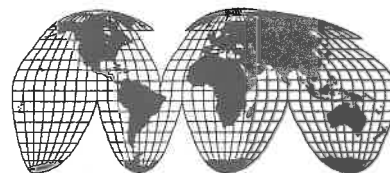
czące się firmy zagraniczne, mające dobrą sytuację ekonomiczną, stały się główną siłą napędową tego procesu. Certyfikat jest bowiem ważny dla obrazu firmy w oczach klienta, a inwestycja w jego uzyskanie – pomimo całej biurokracji – uważana za opłacalną.

Ponadto od 1990 roku na terenie krajów Wspólnoty Europejskiej obowiązują procedury oceny zgodności wyrobów z dyrektywami tzw. „nowego podejścia”, wydanymi przez Radę lub Komisję Wspólnot Europejskich. Celem procedur oceny zgodności jest upewnienie władz publicznych, że określone wyroby (np. zabawki, maszyny, wyposażenie ochrony osobistej) znajdujące się na rynku, są zgodne z postanowieniami dyrektyw, szczególnie w zakresie zdrowia i bezpieczeństwa użytkowników. Otóż na siedem istniejących procedur, trzy z nich przewidują konieczność posiadania przez producenta zatwierdzonego systemu jakości zgodnego z normami EN serii 29000 (ISO serii 9000). Zatwierdzenia tego dokonują jednostki notyfikowane, spełniające kryteria norm EN serii 45000. Jest to więc o wiele szerszy i złożony problem, mogący stanowić przedmiot odrębnej publikacji.

Na zakończenie pragnę dodać, że chociaż zostałem sprowokowany, w moim przekonaniu niesłusznym zarzutem, do napisania tej odpowiedzi, uważam, że list Pana dr. inż. Wita Werysa pozwala Czytelnikom lepiej zrozumieć istotę Księgi Jakości i jej odniesienie do systemu zapewnienia jakości. Stanowi on zarazem bardzo dobre uzupełnienie treści mojego artykułu.

dr Janusz Zymonik

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



L'Expansion

Długi, długi... i co dalej?

Jean-Marc Vittori: *Et maintenant il faut payer les dettes*, L'Expansion, 17 XII 1992 – 6 I 1993.

Po latach „pożyczkowego szaleństwa”, powszechnego w latach 80., daremne jest oczekiwanie na ożywienie gospodarcze, dopóki zadłużenie poszczególnych jednostek gospodarczych, przedsiębiorstw i państw, nie zostanie zlikwidowane.

Redukcja zadłużenia, zapoczątkowana 3 czy 4 lata temu, odbija się negatywnie na konsumpcji, a więc i na wzroście gospodarczym.

Państwa powiększają zadłużenie w celu uniknięcia zbyt dużego spadku działalności. Ale również państwa będą musiały te pieniądze zwrócić...

„Zmniejszyć zadłużenie” oto hasło skandowane ostatnio w wielkich krajach przemysłowych, dla których lata 80. były latami masowych pożyczek. Ale jako że pieniądze zwrócone to pieniądze, których nie można już zainwestować, hasło to jest trudne do wykonania. Zadłużenie podtrzymywało wzrost gospodarczy, oddłużanie hamuje go. Stąd tak niewielkie ożywienie gospodarcze w Stanach Zjednoczonych, zmniejszenie konsumpcji we Francji, załamanie się inwestycji w Japonii.

W Kraju Kwitnącej Wiśni, w Japonii, liczbami symbolicznymi są: 3, 5 i 7. Do tej pory obchodzono tam uroczyste trzecie, piąte i siódme urodziny dziecka, obecnie zaś Japończycy przenieśli tę symbolikę na grunt ekonomii – mówią, że aby wybrnąć z długów, przedsiębiorstwom potrzebne będą 3 lata, bankierom – 5, zaś specjalistom zajmującym się nieruchomościami – 7 lat.

Przyczynami tego ogromnego zadłużenia są:

■ traktat monetarny w Plaza (podpisany w 1985 r. w celu uniknięcia podwyżki kursu dolara), który popchnął Japonię do zmniejszenia oprocentowania, a w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii spowodował ograniczenie ulg podatkowych, zachęcających do inwestowania w nieruchomości (powiększyła się więc liczba spekulacji);

■ „niezdolność polityki gospodarczej do ustalenia efektów liberalizacji finansowej i do zareagowania na nie z wystarczającą siłą” (wg OCDE – Organizacji Współpracy i Rozwoju Gospodarczego).

Z wysoko rozwiniętych przemysłowo krajów jedynie Niemcy oparli się „szaleństwu” pożyczek. Kraj ten chronił swe rynki finansowe, stosował poza tym starą strategię ostrożności (termin *Schuld* oznacza zarówno dług, jak i... karygodność). „Wydajemy tyle, ile zarabiamy” – tłumaczy Ullrich Heilemann, wiceprezes Instytutu Ekonomicznego (RIW) w Essen

– *Zadłużenie gospodarstw domowych nie ma zaś takiego znaczenia, jak w innych państwach”.*

Wszędzie indziej wzrost zadłużenia tłumaczy się zamieszczeniem na rynkach finansowych. Fala ta miała swój początek w Stanach Zjednoczonych, osiągnęła Wielką Brytanię (liberalizacja systemu bankowego w 1986 r.), Francję (gdzie rządy zarówno lewicy, jak i prawicy pomagały jej się rozprzestrzeniać), następnie silnie dotknęła Japonię.

Na bardziej otwartych rynkach wielkie przedsiębiorstwa znajdowały pożyczki bez pośrednictwa bankierów. W związku z tym ci ostatni zwrócili się ku nowej klienteli – gospodarstwom domowym, skłonny do zapożyczania się ze względu na pozorny wzrost gospodarczy (wzmoczona aktywność wywołana została spadkiem cen paliw w 1986 r.).

Cztery strategie przedsiębiorstw w walce z zadłużeniem:

- zwolnienia pracowników;
- ograniczenie inwestycji;
- sprzedaż aktywów;
- emisja akcji.

Kredyty Skarbu Państwa udzielane gospodarstwom domowym wzrosły we Francji w latach 1986-1990 o ponad 200 mld franków, co pozwoliło na sfinansowanie powyżej 1% wzrostu konsumpcji rocznie.

W Wielkiej Brytanii wartość zadłużenia (w % produkcji krajowej) podwoiła

się w ciągu 10 lat zarówno w przedsiębiorstwach, jak i w gospodarstwach domowych. Zwiększenie liczby kredytów wywołało falę spekulacji akcjami w Japonii i Wielkiej Brytanii, a nieruchomościami w prawie wszystkich krajach.

Bankierzy zdają sobie powoli sprawę z trudnej sytuacji, w jakiej się znajdują i z podejmowanego ryzyka – ograniczają oni przyznawanie kredytów. Przedsiębiorstwa niepokoją się nadmiernym zadłużeniem, pochłaniającym coraz większą część nadwyżki eksploatacyjnej. Trudności przeżywa także handel nieruchomościami, zmniejsza się bowiem liczba transakcji, a to z kolei niekorzystnie wpływa na ceny. Natomiast zapotrzebowanie na kredyty ze strony gospodarstw domowych wciąż się zwiększa.

Na dziś, oddłużanie dopiero się zaczęło. Proces ten przebiega nierównomiernie w różnych sektorach gospodarki. Dla przedsiębiorstw jest to niewątpliwie trudny okres, ale istnieją liczne środki zaradcze. I tak wiele firm amerykańskich odwróciło sytuację z lat 80., emitując akcje w celu spłacenia obligacji. Inny bardzo rozpowszechniony sposób to **restrukturyzacja długów**. Przedsiębiorstwa korzystają z obniżki oprocentowania kredytów krótkoterminowych w celu zamiany pożyczki ponad 10-procentowej na 6-procentową. Nie zmniejsza to zadłużenia, ale kredyty są w ten sposób mniej kosztowne. W Japonii gwałtownie spada liczba inwestycji. W Wielkiej Brytanii i we Francji rozpowszechnione są **zwolnienia pracowników** w celu zmniejszenia kosztów. Nie mówiąc już o **sprzedaży aktywów**, których przedsiębiorstwa pozbywają się wszędzie.

Naturalnie gospodarstwa domowe mają znacznie mniej środków finansowych, niż przedsiębiorstwa. Sprzedaż aktywów to w tym przypadku najczęściej sprzedaż własnego domu, jest to więc rozwiązanie ostateczne. Chyba że narzucone jest ono przez bank-wierzydca, co jest coraz częstszym przypadkiem w Wielkiej Brytanii, gdzie nadużycia na gruncie nieruchomości są szczególnie wyraźne. Gospodarstwa domowe mogą również zrestrukturyzować swe długi. Ale zasadniczy sposób oddłużania polega

w ich przypadku na zaciskaniu pasa. W 1990 r. w Wielkiej Brytanii gospodarstwa domowe przeznaczyły 12% dochodów na spłacanie samych tylko odsetek. „*Konsumpcja wzrosła mniej, niż przewidywaliśmy*” – zdanie to powtarzane jest przez wszystkie instytucje badające koniunkturę. Gospodarstwa domowe odkładają pieniądze – nie aby oszczędzać, lecz by zwracać długi. Odbija się to oczywiście niekorzystnie na działalności przedsiębiorstw.

Co będzie dalej?

Ekonomiści nie znają odpowiedzi na to pytanie. Przede wszystkim nie wiadomo, do jakiego poziomu będą się oddłużać gospodarstwa domowe. Pierwsza hipoteza: będą one chciały osiągnąć wskaźnik zadłużenia z 1985 r. Druga: zarówno gospodarstwa domowe, jak i przedsiębiorstwa zdecydują, że możliwy do zaakceptowania jest wyższy poziom zadłużenia, gdyż rynek kredytowy jest bardziej niż w poprzednim okresie elastyczny.

Jedno jest pewne: podjęty wysiłek musi być kontynuowany zarówno przez przedsiębiorstwa i banki, jak przez gospodarstwa domowe. Rządzący natomiast mogą jedynie domagać się obniżenia oprocentowania kredytów krótkoterminowych w bankach centralnych, w celu zmniejszenia kosztów zadłużenia.

Zmniejszenie zadłużenia odbija się negatywnie na wzroście gospodarczym – eksperci mówią o okresie od 2 do 5 lat. Przykładem może służyć jedynie Nowa Zelandia: przeszła ona kryzys zadłużenia w latach 1984-1987, zaś największy wśród krajów przemysłowych wzrost powinna osiągnąć w ... 1993 r.

Aby rozwiązać problem zadłużenia, państwa nie będą miały innego wyjścia, niż podniesienie podatków czy zredukowanie wydatków. Polityka ta zahamuje wzrost gospodarczy. Chyba że powróci inflacja, jedyna nie użyta do tej pory broń przeciw długom...

Problemem jest fakt, że tendencje do oddłużania są, mimo podjętych kroków, mało rozpowszechnione. Wśród setek analiz przeprowadzonych przez Ministerstwo Gospodarki w celu ustalenia trendów gospodarczych, żadna nie dotyczy zadłużenia. A Międzynarodowy Fundusz Walutowy zajmował się do tej pory raczej zadłużeniem krajów rozwijających się, a nie tych przemysłowo rozwiniętych.

Opr. Katarzyna Mikunda

Szukamy młodych researcherów i tłumaczy

Redakcja

„Przeglądu Organizacji”
nawiąże współpracę ze
studentami

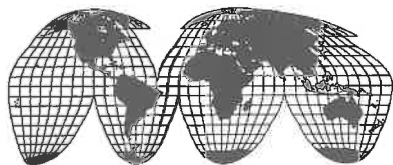
- wydziałów (kierunków) organizacji i zarządzania,
- anglistyki, germanistyki i romanistyki.

Zgłoszenia zawierające:

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

prosimy nadsyłać do
redakcji:

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



CONTRÔLE DE GESTION – czyli francuski CONTROLLING

Rolę controllingu we współczesnym przedsiębiorstwie można przyrównać do busoli wyznaczającej kierunek rozwoju firmy i czuwającej nad realizacją tegoż kierunku. Jest to więc rola niesłychanie odpowiedzialna, a zarazem delikatna, gdyż controller musi nieustannie czuwać i być gotowym do podjęcia odpowiedniej decyzji w odpowiednim czasie. Controlling ma charakter funkcji doradczej: pomaga, opiniuje, wskazuje. O zakresie i charakterze tej pomocy decyduje już jednak samo kierownictwo.

Najwcześniej controlling pojawił się w USA. W 1931 roku został tam założony Controllers Institut of America. Jednakże faktyczne zainteresowanie controllingiem można było zaobserwować w USA począwszy od lat pięćdziesiątych.

Natomiast we Francji właśnie w latach pięćdziesiątych powstał Institut de Controle de Gestion, lecz wyraźny wzrost zainteresowania controllingiem rozpoczął się tam dziesięć lat później. Spowodowane to było wzrostem konkurencyjności i ekspansywności przedsiębiorstw, a co za tym idzie – wzrostem ich wielkości. Coraz większe rozmiary i rosnąca złożoność firm pociągnęły za sobą konieczność decentralizacji podejmowania decyzji oraz bardziej efektywnego zarządzania.

Nazwa „controlling” jest nieco myląca i np. we Francji wiele osób błędnie wiązało rolę controllera z „postawą policyjną” i z systemem weryfikacji. Tymczasem controlling pochodzi od angielskiego „to control”, co oznacza: zapanować, przewycięzać, sterować, regulować.

A więc nie można controllingu utożsamiać z kontrolą, gdyż jest ona tylko jego częścią.

Aby zdefiniować controlling, należy najpierw rozróżnić trzy poziomy (podsystemy) występujące w przedsiębiorstwie. Jest to ważne, gdyż na każdym z tych poziomów controlling wiąże się z konkretnymi, nieco odmiennymi funkcjami. Tak więc mamy:

- strategię,
- zarządzanie,
- eksploatację.

Przez opracowanie strategii należy rozumieć zdefiniowanie osi rozwoju, jakie przedsiębiorstwo chce obrać w ciągu następnych lat, przy równoczesnym porównaniu ich do przewidywanych zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa. Strategię opracowuje się na szczeblu dyrekcji, dotyczy zadań i celów długoterminowych oraz planów działań doprowadzających do osiągnięcia tych celów.

Zarządzanie zajmuje się doбором środków ludzkich i finansowych w celu osiągnięcia zadania rocznego (krótkoterminowego) w ramach strategii.

Eksploatacja jest to codzienne wykorzystywanie środków wyznaczonych na poziomie zarządzania.

Podsumowując można powiedzieć, iż **controlling zajmuje się koordynacją procesów planowania, kierowania i kontroli oraz zasilaniem w informacje**. Jest to więc sterowanie działalnością przedsiębiorstwa, zorientowane na wyznaczone cele.

Bardzo interesujący jest sposób rozumienia controllingu przez osoby stykające się z controllingiem w pracy zawodowej. **Poniżej przytoczone są definicje oparte na doświadczeniach osób je formułujących, a więc wzbogacone są**

o specyfikę i praktykę danego przedsiębiorstwa, czy instytucji.

Państwowy Związek Dyrektorów Finansowych i Controllingu

Controlling obejmuje:

- stworzenie dobrego systemu informacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz zabezpieczenie stałego funkcjonowania tego systemu,
- kontrolę i ewentualną korektę wykonania przewidzianych zadań poprzez analizę odchyleń od warunków przewidywanych,
- koordynację przewidywanych budżetów,
- aktywne uczestnictwo w tworzeniu i realizacji strategii firmy.

Francuski Instytut Zarządzania

Controlling sprowadza się do 2 funkcji:

- pomoc w decydowaniu o wyborze celów oraz opracowanie planów ich osiągnięcia zawierających dane liczbowe,
- ochrona realizacji i koordynacji z polityką przedsiębiorstwa.

Bertrand D., controller w magazynie samochodowym

Na controlling składają się refleksje i wnioski strategiczne, które:

- pobudzają proces decyzyjny (jest to zadanie metodologiczne i pedagogiczne),
- są źródłem zestawienia danych strategicznych,



- podkreślają z jednej strony zależność między zmiennymi wewnątrz przedsiębiorstwa a otoczeniem, z drugiej strony między działaniami strategicznymi i organizacją wewnętrzną związaną z realizacją tych działań,
- uczestniczą w tworzeniu strategii i wyznaczają cele przedsiębiorstwa,
- propagują sposób myślenia strategicznego.

Jean B., dyrektor controllingu w przedsiębiorstwie zajmującym się konstrukcją samochodów

Controlling to:

- przejrzystość systemu informacji, będąca źródłem wzrostu konkurencyjności w przyszłości,
- polityka rozwoju inicjatywy oraz uproszczenie interpretacji faktów (danych ekonomicznych),
- system komunikacji podtrzymujący system wartości w przedsiębiorstwie.

Natomiast autorzy książki *Ale czym jest controlling?* – Alain Goujon i Christian Couf stwierdzili po prostu, że w klimacie obecnego współzawodnictwa ekonomicznego, controlling musi przyczynić się przede wszystkim do zmiany mentalności.

Dyrektorzy przedsiębiorstw odnoszą niewątpliwie korzyści ze współpracy z controllerem. Można je sprowadzić do trzech najistotniejszych:

- poprzez swe sprawozdania controller zwraca uwagę na występowanie odchyleń między przewidywanymi celami a faktyczną realizacją, co pozwala dyrekcji podjąć działania korygujące,
- controller opracowuje wizję globalną stanu przedsiębiorstwa, która wpływa na wybór strategii przez dyrekcję i tym samym dostarcza niezbędne elementy do negocjacji,
- controlling zapewnia równowagę celów poszczególnych działów, przy zachowaniu współzależności między nimi.

Stosując controlling w przedsiębiorstwie, czasem popełnia się błędy deformujące faktyczną rolę i skutki działań controllingowych. Oto błędy najczęściej występujące:

- ▲ nadmierny pesymizm, który popycha controllerów do niedowartościowania

celów, aby uniknąć odchyleń negatywnych,

- ▲ skłonność do nadmiernego optymizmu controllerów, co prowadzi do przeceniania szans sukcesu (zwłaszcza przy dużych przedsięwzięciach), wiąże się to z nadzieją na otrzymanie większych środków do realizacji,

▲ zbytne wzorowanie się na analizie kosztów, a nie na realiach ekonomicznych,

▲ umieszczanie w budżecie środków i narzędzi niewłaściwych lub zdeklasowanych, co wpływa na zaniżanie kwot do opodatkowania, a przez to na prowadzenie fałszywej gry rynkowej,

▲ niewłaściwa ekstrapolacja odchyleń, która wzoruje się na abstrakcyjnych modelach matematycznych nie oddających realiów ekonomicznych,

▲ nieuwzględnianie czynników ludzkich w interpretacji odchyleń, a przez to nieuwzględnianie roli współzawodnictwa wewnątrz przedsiębiorstwa, jako czynnika motywacyjnego.

Obecnie we Francji wiele wielkich przedsiębiorstw ukierunkowało działalność controllingu na następujące elementy:

- przejrzystość systemu informacji w zarządzaniu (bardzo istotna rola programów komputerowych),
- jakość informacji, która jest zarazem odbiciem dynamiki i trafności informacji przenoszonych przez system,
- wyprzedzenie, a więc szybkość gromadzenia, przenoszenia i interpretacji w celu zapewnienia reakcji zawsze na czas.

W celu zminimalizowania ryzyka błędów popełnianych przez controllerów, w dziale controllingu powinno się zatrudniać osoby dobrze przygotowane pod względem merytorycznym, ale również mające odpowiednie cechy charakteru, jak przedsiębiorczość, odpowiedzialność, szybkość podejmowania decyzji itp. Interesującym przykładem sposobu doboru pracowników działu controllingu jest francuskie przedsiębiorstwo „MANOGRA”, którego dyrektor i równocześnie doradca w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Jean-Pierre Leguay sformułował listę dwudziestu pytań, na które kandydaci muszą odpowiadać. Pytania te są dosyć szczegółowe i można je podzielić na następujące grupy:

- pytania dotyczące sytuacji w danym przedsiębiorstwie, sposobu produkcji, sposobu ustalania ceny zbytu, organizacji

przedsiębiorstwa, rozdziału uprawnień, organizacji procesu decyzyjnego (np. Jaki jest cykl produkcji w przedsiębiorstwie? Czy ceny zbytu lub zakupu ustalane są „z góry” czy „z dołu”? Czy produkcja jest seryjna czy jednostkowa? Jak wygląda proces decyzyjny i inwestycyjny?)

■ pytania mające na celu sprawdzenie wiadomości kandydata na temat mikroekonomii, zarządzania oraz oczywiście controllingu (np. Które wskaźniki najlepiej oddają sytuację przedsiębiorstwa? Jak jest zorganizowane zdobywanie informacji? Jakie są bariery w działalności controllingu? Na jakim poziomie one ujawniają się i z jakim natężeniem?)

■ pytania o miejsce i rolę controllingu w przedsiębiorstwie, o powiązania i stopień tych powiązań z innymi komórkami (np. Czy dział controllingu podlega bezpośrednio dyrekcji? Czy controlling jest związany z analizą kosztów, czy wykorzystuje dane czysto księgowo? Jaki jest stopień wpływu szefa controllingu na analizę odchyleń i na polecenie akcji korygującej? Jakie są relacje szefa controllingu z kierownikami operacyjnymi i jego dostęp do dyrekcji przedsiębiorstwa?)

Kryterium informującym o tym, że kandydat nadaje się na controllera jest prawidłowa odpowiedź na większość pytań.

Opracowali na podstawie prasy francuskiej Bogusław i Łukasz Wactawikowie

