

przeгляд

organizacji 3

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

97



- Zaszczyt bycia królikiem – rozmowa z TADEUSZEM POLOKIEM, prezesem zarządu i dyrektorem naczelnym Śląskiej Fabryki Kabli SA w Czechowicach-Dziedzicach 3

- Budowa efektywnej konfiguracji społecznej firmy – Zofia Jaworowska-Obłój, Krzysztof Obłój 7
- Strategie o produkcyjnym trybie adaptacji (II) – Mieczysław Moszkowicz 10
- Rezerwy produkcyjne i uwarunkowania gospodarki kapitałem trwałym w przedsiębiorstwie – Ryszard Borowiecki 14
- Wytyczne bezpieczeństwa obrotu na dojrzałych rynkach papierów wartościowych – Janusz Zawila-Niedźwiecki 17
- Zarys metody doboru technik humanizacji organizacji pracy – Bogusz Mikuła 20

- Inżynier-project manager – rozmowa z prof. dr. hab. JERZYM WOŹNICKIM, rektorem Politechniki Warszawskiej 24

POLITYKA PŁAC

- Planowanie płac w podmiotach gospodarczych – Zofia Sekuła ... 27

INFORMATYKA

- Charakterystyka potrzeb informacyjnych w procesie decyzyjnym – Jacek Unold 31

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Pojęciowe podstawy procesu transformacji przedsiębiorstwa – „Personal” – opr. Henryk Dąbrowski 34
- *Business Process Re-engineering* – termin zdewaluowany? (II) – „International Journal of Information Management” – opr. Marek Wojnar 36

KRONIKA TNOiK 39

Zaszczyt bycia królikiem

Rozmowa z **TADEUSZEM POLOKIEM**, prezesem zarządu i dyrektorem naczelnym Śląskiej Fabryki Kabli SA w Czechowicach-Dziedzicach

Dlaczego właśnie Śląska Fabryka Kabli znalazła się w pierwszej piątce przedsiębiorstw państwowych prywatyzowanych kapitałowo?

Już w latach osiemdziesiątych musieliśmy – taka była ekonomiczna potrzeba – nauczyć się zarządzać firmą w sposób rynkowy. Kiedy zostałem dyrektorem w 1981 r., park maszynowy był wyeksploatowany w ponad 90%, a na jego wymianę potrzebne były pieniądze – nawet w socjalizmie. Szukając pieniędzy znacznie zmieniliśmy asortyment, pozostawiając ten, który przynosił zysk. Drugim źródłem pieniędzy był sam system: za znaki jakości „1” oraz „Q” dostawało się wtedy nawet 15% zwolnienia podatkowego. W ten sposób po trzech latach miałem już pieniądze i zacząłem wymieniać maszyny. Wtedy „wsiadł” na mnie komitet wojewódzki w Katowicach, bo z ich wyliczeń wynikało, że jesteśmy najgorsi – i nie ma się czemu dziwić, bo zakłady rozliczano z wartości sprzedaży na jednego zatrudnionego, zupełnie nie patrząc, ile ta sprzedaż daje zysku. Przez kilka lat regularnie byłem wywoływany do tablicy jako ten najgorszy, choć jednocześnie zdziwienie budziło, że akurat my mamy środki i na wczasy dla pracowników, i na inwestycje. W końcu socjalizmu mieliśmy 90% produkcji oznaczonej znakami jakości, spore doświadczenia w zarządzaniu zyskiem, znaczny zapas gotówki i byliśmy przygotowani na zmiany ustrojowe. To one były podstawą wystąpienia o realizację na przełomie roku 1988/89 eksperymentu gospodarczego pt. „Zamiana przedsiębiorstwa państwowego w spółkę akcyjną”. Próba była jednak nieudana.

A kiedy poczuł się Pan prezesem prywatnej firmy?

Już na przełomie 1989/90. Śledziliśmy wtedy i konsultowaliśmy kolejne projekty ustaw prywatyzacyjnych – a było ich szesnaście – i przez cały ten czas byliśmy gotowi do prywatyzacji, zarówno pod względem zdecydowania załogi i kierownictwa, jak i od strony technicznej, bo już wcześniej przygotowując się do eksperymentu przeprowadziliśmy studium wykonalności tego projektu.

Czym był dla Pana spadek notowań o 71% w ciągu pierwszego półtora roku obecności na giełdzie?



Fot. AF Contrast

To były ciężkie dni, tygodnie i miesiące. Nie ma się jednak czemu dziwić: sytuacja gospodarcza była nowa, bardzo trudna i kompletnie niezrozumiała dla większości ówczesnych „inwestorów giełdowych” i nie tylko dla nich. Odegraliśmy rolę królika doświadczalnego i choć dziś patrzę na to z pewnym sentymentem, to wtedy reakcje – głównie zresztą dziennikarzy, bo akcjonariusze mieli do tego bardziej filozoficzny stosunek – były bardzo nerwowe. Proszę pamiętać, że gwałtowne ataki na prezesa jednej z pięciu spółek podczas konferencji prasowych były przyczyną dymisji. On oczywiście w żadnej mierze nie był winien płytkości rynku, brakowi inwestorów instytucjonalnych i temu wszystkiemu, o czym wiemy dzisiaj.

Czy nie lepiej było zatem odczekać kilka lat i pozostawić chlubną rolę pioniera giełdy komu innemu?

Może i lepiej, ale nikt nas nie pytał, czy chcemy iść na giełdę, my natomiast bardzo chcieliśmy się sprywatyzować, a o tym, jak to w praktyce będzie wyglądało, nikt nie miał zielonego pojęcia. Natomiast dzisiejszy stan polskiej giełdy, jej kondycja, siła oraz pozycja społeczna i ekonomiczna – to jest absolutny fenomen w skali światowej. Z tego punktu widzenia można powiedzieć, że bycie królikiem doświadczalnym miało sens i może być nawet powodem do dumy.



W jaki sposób dobierano członków pierwszej rady nadzorczej?

Nie było ściśle sprecyzowanych zasad doboru. Członków rady dobierano na podstawie zapisów na akcje oraz przydatności merytorycznej dla firmy. Znaczny wpływ na skład rady nadzorczej miał także zarząd, świeżo przemianowany z dyrekcji. Stąd m.in. znalazł się w radzie nadzorczej Wiktor Kubiak, właściciel Bataksu, który reprezentował później największego akcjonariusza (posiadacza 6% akcji), a wcześniej bardzo nam pomógł, ułatwiając uzyskanie kredytu na Zachodzie – konkretnie w Luksemburgu, co wówczas, dla państwowej jeszcze firmy, było praktycznie niewykonalne. Było też trzech przedstawicieli pracowników.

Przewodniczącym rady nadzorczej był p. Wiktor Kubiak, jednym z członków był Kristof Zorde, dyrektor w Sankt Annae Bank z Kopenhagi, głównego doradcy w procesie prywatyzacji Kabli. Jako ciekawostkę mogę podać, że p. Zorde otrzymał od władz sprawujących nadzór na sektorze bankowym w Danii czasowe pozwolenie na uczestnictwo w radzie nadzorczej Kabli na zasadzie osobistej dyspensy z przepisów duńskiego prawa bankowego.

Skąd wzięli się w Czechowicach Duńczycy?

W 1989 roku załatwiałem jakieś sprawy z Wiktorem Kubiakiem, kiedy akurat przyszli do niego – obywatela Królestwa Szwecji – skandynawscy dziennikarze, a on zabrał mnie na spotkanie z nimi. Po dość długiej dyskusji raczej niż wywiadzie, kiedy już dziennikarze zbierali się do wyjścia, podszedł do mnie pan, który przez cały czas nic nie mówił i przedstawił się: „*Jestem Kristof Zorde, reprezentuję Sankt Annae Bank z Kopenhagi. Czy moglibyśmy porozmawiać o interesach?*” A ponieważ wtedy nie było w Polsce jeszcze żadnego praktycznie doradztwa w dziedzinie prywatyzacji, szybko doszliśmy do porozumienia. Później, pragnąc przed prywatyzacją uwiarygodnić naszą firmę, doradził nam wysłanie próbek naszych produktów na Zachód, żeby uzyskać potwierdzenie ich jakości. Zaproponował nam oczywiście duńską firmę, z której dostaliśmy bardzo pochlebne opinie. Stąd też, kiedy planowaliśmy drugą emisję, poszukując inwestora strategicznego, dość szybko dogadaliśmy się właśnie z NKT Cables A/S – jednym z mniejszych w skali Europy, ale bardzo poważnym producentem kabli – chociaż przeprowadziliśmy uczciwe rozpoznanie i rozmawialiśmy z większością liczących się firm. Właśnie te rozmowy uświadomiły nam ogromne niebezpieczeństwo, jakie czyha na małą fabrykę, która chciałaby wejść w alians z kilkaset razy większym od siebie partnerem.

Jedna z filii dużej niemieckiej firmy elektrotechnicznej przez pół roku czekała na odpowiedź ze swojej centrali w sprawie naszej oferty. Ponieważ nam w tym czasie zaczęło się spieszyć, zaczęliśmy domagać się jakiejś odpowiedzi i wtedy dyrektor tej filii wysłał do swojej centrali pełen oburzenia list, w którym pisał, że jak to jest możliwe, żeby nagle kupować fabrykę za miliard marek (akurat wtedy centrala robiła wielkie inwestycje w Niemczech), kiedy „złote jajko” w Polsce od pół roku czeka na odpowiedź. Tym razem odpowiedź przyszła stosunkowo szybko: była negatywna, zaś całe kierownictwo filii zostało zwolnione.

Proporcja potencjałów NKT Cables A/S do Kabli jest jak 10:1, a więc jesteśmy dla nich zauważalnym partnerem. Poza tym nie byłoby dobrze, gdyby wszystkie inwestycje w Polsce były tylko niemieckie czy amerykańskie.

W jaki sposób można wytwarzać wysokiej jakości produkt finalny bez własnego zaplecza naukowo-badawczego?

Podstawą produkcji kabli są krajowe normy, opisujące przede wszystkim parametry bezpieczeństwa, które muszą spełniać produkty. Jak to zostało słusznie powiedziane w naszym pierwszym prospekcie – to nie jest technologia kosmiczna. Cała sztuka polega na tym, żeby osiągnąć odpowiednią wydajność i utrzymywać reżimy technologiczne zapewniające stabilną jakość. W kwestii samego „dru” niewiele da się nowego powiedzieć, natomiast rzeczywiście szykuje się rewolucja w dziedzinie tworzyw izolacyjnych. Szczególnie po pożarze na lotnisku w Düsseldorfie powstała silna presja nie tylko rynku, ale i europejskich instytucji standaryzacyjnych, na produkowanie kabli w tworzywach bezhalogenkowych. Problem tylko w tym, że PCV jest pięć razy tańsze.

Jaki jest obecnie udział Kabli w krajowej produkcji?

Nasza sprzedaż to ok. 9% rynku kabli w ujęciu wartościowym, ale ten wskaźnik jest trochę mylący, bo branża ma swoją specyfikę. W dziedzinie kabli niskoprądowych, technologia jest powszechnie znana i w praktyce może je produkować każdy, kto chce i ma jakąkolwiek halę czy nawet stodołę. Tacy producenci siłą rzeczy są tańsi niż duże fabryki, choćby z racji rozproszenia i wzajemnej konkurencji. Natomiast kable energetyczne wymagają wielkich mocy, transformatorów, przestrzeni itd. – więc ich producentów jest niewielu. Dzięki takiej pozycji mogą sobie pozwolić na wyższe zyski. My nie robimy w ogóle kabli energetycznych, natomiast mamy

silną pozycję w produkcji drutu nawojowego (40%) i przewodów instalacyjnych (ok. 20%).

Czy prywatyzacja Polskiej Miedzi będzie miała wpływ na sytuację Kabli?

Prawdziwy problem nie polega na „państwowości” Polskiej Miedzi, tylko na jej uprzywilejowanej pozycji wobec odbiorców, a to uprzywilejowanie zapewne nie skończy się z chwilą prywatyzacji. Co więcej, usunięcie barier będzie trudniejsze, jeśli trafi się gorsza koniunktura. Trudne będą także pertraktacje z inwestorem strategicznym, którego największe zainteresowanie budzić będzie harmonogram odchodzenia od (a raczej podtrzymywania) ochrony, natomiast kwestie dokapitalizowania, zmiany technologii itd. zejść na plan dalszy, szczególnie jeśli sprzedający będzie dbał głównie o sprawy socjalne.

Sytuacja, w której *de facto* subsydiowany jest eksport niskoprzetworzonego surowca, a sztucznie podnosi się koszty zaawansowanego technicznie przetwórstwa – jest haniebna i w tej sprawie wszystkie kolejne rządy jak najgorzej przysłużyły się nie tylko przemysłowi kablówemu, ale i gospodarce jako całości. I oczywiście – żeby nie pozostawić w tej kwestii cienia wątpliwości – na gotowe kable sprowadzane z zagranicy nie ma cła. W ubiegłym roku import był pięciokrotnie większy od produkcji całej naszej kablowni. Wprawdzie nie jesteśmy największym wytwórcą w kraju, ale nasze wyroby w niczym nie ustępują zachodnim – potwierdzają to międzynarodowe certyfikaty jakości – m.in. ISO 9001. Różnica polega na tym, że oni kupują tańszą miedź na giełdzie w Londynie, a my droższą w Lubinie.

Jaki jest wpływ wahań na światowym rynku miedzi na działalność firmy?

Jest zdecydowanie negatywny, a to z powodu, o którym właśnie była mowa. Nasze ceny są ustalane na podstawie średnich miesięcznych notowań na giełdzie w Londynie, natomiast my nie mamy dostępu do instrumentów zabezpieczających przed wahaniami cen, jakie mają nasi konkurenci na Zachodzie. Na dodatek, żeby stać się sprawnym i skutecznym uczestnikiem obrotu (kiedy to wreszcie będzie formalnie możliwe), trzeba mieć doświadczenie i ogromną wiedzę, których nie mamy szansy zdobyć, bo przez te absurdalne cła musimy kupować cały surowiec bezpośrednio u naszego monopolisty.

Uczymy się, kupując rocznie kilkaset ton, w praktyce jednak mamy przede wszystkim nadzieję skorzystać z doświadczeń naszego duńskiego partnera, bo w branży kablowej w tej chwili jest tak, że nawet

konkurenci często tworzą *pool*, żeby osiągnąć korzyści skali.

Jak Pan, jako weteran prywatyzacji, ocenia Polską transformację po siedmiu latach?

Wielu badaczy twierdzi, że tempo rozwoju było szybsze niż w przypadku Japonii po II wojnie światowej i nie jest to wcale takie dziwne, bo teraz przepływ informacji jest szybszy, a na dodatek o rozwoju decydują dziedziny życia wymagające mniejszych nakładów: prościej jest założyć firmę tworzącą oprogramowanie, niż zbudować hutę albo stocznię. Z drugiej jednak strony, kapitał jest potrzebny i tylko wzrost inwestycji zagranicznych stwarza nadzieje na utrzymanie tempa rozwoju. Jednocześnie obserwuje się zmiany w mentalności zarówno menedżerów, jak i pracowników w firmach – do ich świadomości dotarło wreszcie, że jakość jest istotnym parametrem produkcji, więc zaczynają nadrabiać zapóźnienia w dziedzinie znaków jakości, certyfikatów itd. W tej chwili bez potwierdzonej jakości nie byłoby w ogóle eksportu na Zachód. Ci, którzy tego w porę nie zrozumieli, zaczynają mieć kłopoty i poważnie zastanawiają się, czy zdążą się dostosować.

Jaki jest Pana model zarządzania?

Kiedyś – nie tak dawno – mówiło się, że jedyną stałą w procesach zarządzania jest zmiana, dziś mówi się, że nastąpiło przyspieszenie tempa zmian. Dlatego klasyczny schemat funkcjonalny firmy, prezes, pion, kierownicy pionów itd., przechodzi do historii. Konieczne jest dynamiczne zarządzanie procesami – ale do tego trzeba mieć sprawnie funkcjonujący, zintegrowany system informatyczny, który pozwala efektywnie gromadzić i operować informacją, a to dopiero umożliwi zmniejszenie liczby poziomów w strukturze firmy. W ten sposób powstaje powoli wirtualna firma, w której każdy zajmuje się nadzorem nad swoimi procesami, a tylko w centrali ogarniają całość. Do tego nie potrzeba żadnych pionów, a zresztą często nie byłoby gdzie ich umieścić w sensie fizycznym, skoro centrala jest gdzieś w Europie, a rozmaite fragmenty są rozrzucone po całym świecie. „Puma”, która miała kiedyś w Niemczech 42 fabryki, dwa lata temu zamknęła ostatnią z nich, natomiast jej udział w rynku wzrósł prawie dwukrotnie i teraz wybiera się na podbój Ameryki. Mógłby ktoś zapytać: jest ta firma, czy jej nie ma i gdzie ewentualnie jest? Czy to jest firma niemiecka, bo tam jest *headquarter* i 140 ludzi od projektowania oraz ścisłego zarządu, czy azjatycka, bo tam

odbywa się cała produkcja, która daje 15 mld marek obrotu.

W pewnym sensie podobna sytuacja panuje w Kابلach, przy wdrażaniu zintegrowanego systemu komputerowego. System pozwoli nam sterować procesami, ale nie instaluje go żadna zewnętrzna firma, tylko ludzie, którzy będą potem rutynowo obsługiwać ten sprzęt. Co sześć tygodni przyjeżdżają tylko amerykańscy konsultanci, oceniają postępy w pracy, zadają nam „lekcje”, a potem oni wracają do swojej pracy, my do swojej.

Jaki jest Pana model menedżera przyszłości?

Porównując poziom dzisiejszych absolwentów szkół wyższych do poziomu ich kolegów sprzed

kilku lat, sędzę, że kształtuje się nowy typ menedżerów, podejmujących pracę zarządczą w firmie tuż po stacjonarnych studiach, bardzo często zresztą o profilach matematyczno-fizycznym czy technicznym, które w naturalny sposób ukierunkowują na systemowe myślenie i postrzeganie procesów jako podstawowego narzędzia opisywania świata. Popularniejsze szkoły biznesu (do których, jak też do ich absolwentów, mam skądinąd duży szacunek) będą raczej kreować menedżment średniego szczebla, a przede wszystkim prywatny biznes, szczególnie w obszarze małej wytwórczości i usług; to będzie przyszłość polskiej gospodarki rynkowej.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Charles Coates

Menedżer wszechstronny

Jak przełamać bariery i zarządzać całą firmą

Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu
Kraków 1996

Charles Coates studiował na wydziale mechanicznym uniwersytetu w Cambridge. Po kilku latach pracy w swym zawodzie w Europie, na Środkowym Wschodzie i w Afryce zainteresowanie zarządzaniem zaprowadziło go do USA, gdzie uzyskał dyplom z zarządzania w Sloan School w Massachusetts Institute of Technology, po czym podjął pracę w międzynarodowej firmie konsultingowej w Nowym Jorku. Wróciwszy do Europy pracował w OC & C Strategy Consultants, doradzając wielu firmom działającym w takich branżach, jak: handel obuwiem, przewozy lotnicze, wyroby cukiernicze, produkcja samochodów, produkcja żywności, ubezpieczenia, nagrania muzyczne, piwowarstwo, transport i sprzęt elektroniczny. Obecnie jest pierwszym wiceprezsem firmy Nielsen International, odpowiedzialnym za jakość usług i restrukturyzację filii

w Europie, Ameryce Łacińskiej i na Dalekim Wschodzie.

Książka podejmuje problemy stojące przed menedżerami i właścicielami firm oraz rzuca wyzwanie stereotypom myślenia o zarządzaniu wyjaśniając, dlaczego przyszłość przedsiębiorstwa zależy od całościowego ujmowania wszystkich aspektów jego funkcjonowania.

Przeznaczona jest szczególnie dla tych menedżerów, którzy zajmują stanowiska kierownicze lub aspirują do ich osiągnięcia, a także dla człon-

ków rad nadzorczych, zarządów oraz właścicieli, którzy chcą lepiej zrozumieć nową rolę, jaką mają do spełnienia menedżerowie w dążącej do sukcesu firmie.

Książka zawiera wiele zaleceń praktycznych oraz metod i sposobów osiągnięcia radykalnej poprawy wyników przedsiębiorstwa. Nie ogranicza się ona do opisu jego jednej funkcji, lecz traktuje o wszystkich oraz podkreśla zachodzące między nimi związki i relacje dzięki logicznemu połączeniu finansowych (tj. związanych z przychodami, kosztami czy aktywami) oraz niefinansowych (związanych z zachowaniem klientów, strukturą organizacyjną, organizacją toku pracy, kompetencjami pracowników, elementami przewagi konkurencyjnej itp.) aspektów funkcjonowania firmy.

Zofia Jaworowska-Oblój, Krzysztof Oblój

Budowa efektywnej konfiguracji społecznej firmy

Każda organizacja jest systemem społecznym, subkulturą, której normy, wartości i wyuczone wzory zachowań można w większym lub mniejszym stopniu kształtować. Mówiąc prościej, pracownicy są podstawowym i najbardziej nie docenianym zasobem każdej firmy. Czasami właściciele i kierownicy zadają nam pytanie: dlaczego uważamy, że pracownicy są tacy ważni w firmie? Odpowiedź jest bardzo prosta: **większość problemów, z którymi firma musi się borykać, tworzą jej pracownicy. Podobnie większość rozwiązań w firmie tworzą i wdrażają jej pracownicy. Sposób w jaki pracownicy się zachowują i działają, reguluje model społeczny firmy i dlatego w dużym stopniu decyduje on o sukcesie, klęsce lub – co najbardziej powszechne – o przeciętności firmy.** Konfigurację społeczną można przedstawić w konwencji wyborów polityki personalnej, która może być różnie realizowana:

Radykalna zmiana konfiguracji społecznej firmy: przypadek Johnsville Sausage Co.



Większość przedsiębiorców nie umie i nie chce zarządzać podstawowym zasobem organizacyjnym – pracownikami. Produkt, rynek, strategię, finanse, struktura organizacyjna itp. koncentrują łatwo uwagę. Pracownicy natomiast są traktowani jako coś danego, stałego, coś czym nie da się sprawnie manipulować, coś, co najwyżej można kupić. A tych, którzy wyrastają ponad przeciętność, a zwłaszcza ponad szefa, najlepiej wytepić natychmiast. Jest to w gruncie rzeczy bardzo powszechna i błędna polityka, której osnową jest model społeczny spopularyzowany pod nazwą „teoria X”, wiele lat temu, przez psychologa organizacji McGregora¹⁾. Teoria X zakłada, że:

- ludzie są leniwi i nie lubią pracować;
- ludzi trzeba zmuszać do pracy oraz karać i nagradzać, aby wiedzieli, co mają robić;

● ludzie nie są ambitni, nie lubią odpowiedzialności; potrzeba im poczucia bezpieczeństwa, a nie wyzwania.

Te trzy lapidarne założenia kreują prosty model społeczny organizacji. Uczestnicy są leniwymi i mało kompetentnymi androidami. Wymagają nadzoru i stałego poganiania. Nie można pozostawić im swobody eksperymentowania i nie należy oczekiwać od nich inicjatywy (poza kreatywnymi sposobami unikania pracy i wysiłku).

Zaproponowany przez siebie zhumanizowany model społeczny McGregor nazwał „teorią Y”. Tworzą ją głównie następujące założenia:

■ Wysiłek i praca są czymś równie naturalnym i potrzebnym jak odpoczynek.

■ Ludzie są skłonni zaakceptować odpowiedzialność i szukać jej.

Jaki jest typ relacji pomiędzy uczestnikiem a organizacją?

Czy dominują wzajemne, długoterminowe zobowiązania? Czy pracownicy mają poczucie wspólnoty interesów? Czy pielęgnuje się poczucie wspólnej tradycji, historii, tożsamości?

Jaki jest dominujący typ relacji pomiędzy uczestnikami?

Czy firma jest jak „jedna, wielka rodzina”? Czy dominuje duma z poczucia przynależności? Czy poczucie współzależności i identyfikacji z innymi jest silne? Czy występuje presja na konformizm w zachowaniach?

Jak wygląda proces zarządzania personelem?

Czy firma kładzie nacisk na proces socjalizacji? Czy przełożeni pełnią rolę mentorów i wzorcowych ról? Czy systemy płac i oceny pracowników są klarowne i sformalizowane? Co się liczy najbardziej – efekty, staż pracy, umiejętności czy przynależność do pewnej grupy? Na ile bogata jest paleta kar i nagród? Jak firma karze i nagradza?



■ Pracownicy są zdolni do regulacji swoich zachowań, stawiania celów i samokontroli ich osiągania.

Teoria Y proponuje znacznie bardziej skomplikowany model społeczny. Postuluje wykorzystanie pracowników w twórczy sposób i stworzenie im kontekstu działania, w którym będą mogli się uczyć, doskonalić, wykazywać inicjatywę. McGregor bardzo podkreślał samosprawdzający się charakter tych teorii – pracownicy zachowują się tak, jak każe im system zarządzania. Dlatego, mimo iż teoria X nie ma psychologicznego uzasadnienia, pracownicy będą się zachowywali w hierarchicznych i scentralizowanych firmach zgodnie z przewidywaniami tej teorii – tym samym wzmacniając u menedżerów przekonanie o prawdziwości jej założeń.

Jednym z najbardziej popularnych studiów przypadków wykorzystywanym do ukazania procesu przechodzenia od teorii X do Y jest historia ewolucji Johnsville Sausage Co. – dużego producenta parówek i wędlin. Główną rolę w tym procesie grała zmiana modelu społecznego firmy²⁾.

Johnsville Sausage Co. istnieje od 1945 roku. Była małą, rodzinną wytwórnią wędlin z jednym sklepem detalicznym w małym miasteczku w Wisconsin. W 1978 roku szefem firmy został syn właścicieli, Ralph Stayer, który zdecydował się na strategię ekspansji firmy. Polegała ona koncentracji na trzech rodzajach kiełbas: suszonych, wędzonych i surowych i innowacjach produktowych w tym obrębie (ponad 120 gatunków). Stayer zainwestował w sieć sprzedawców i pośredników, docierając w ten sposób do wielkich sieci dystrybucji. Sukces ekonomiczny był ewidentny: sprzedaż wzrosła z 4 mln dol. w 1975 roku do 15 w 1980 i 50 mln w 1985 roku. Stopa zysku z zainwestowanego kapitału wzrosła z 18% do 27%.

Stayer, obejmując ster firmy, przejął także początkowo filozofię zarządzania. Mieszkał na terenie firmy, zarządzał jednoosobowo, kontrolując wszystkie decyzje dotyczące surowca, organizacji produkcji, cenowe, dotyczące reklamy itd. Nawet po zatrudnieniu kompetentnych osób w działach finansów i sprzedaży Stayer dalej sam podejmował decyzje, mimo że zatrudnienie wzrosło do ponad 800 osób. W końcu, pomimo rosnącej sprzedaży, zaczęło przybywać sygnałów, iż nie jest najlepiej. Jakość produkcji była zmienna, pracownicy nie dbali o wyposażenie, a badania wykazały, że nie byli zadowoleni z pracy. Bezpośrednim bodźcem do rewolucyjnych zmian w stylu zarządzania było wysłuchanie wykładu Lee Thayera o potrzebie zmian filozofii i stylu zarządzania. We współpracy z Thayerem Stayer zaczął przebudowywać radykalnie firmę, a zmiana strategiczna była napędzana przez nową politykę personalną i styl zarządzania.

Punktem wyjścia zmiany stało się założenie, że celem istnienia firmy jest satysfakcja i zaangażowanie pracowników. Dlatego typowe cele dotyczące wzrostu sprzedaży lub zysku zostały zastąpione trzema celami:

- zapewnieniem bezpieczeństwa pracy,
- zapewnieniem wzrostu wynagrodzeń,
- zapewnieniem satysfakcjonującej pracy.

Bezpieczeństwo pracy jest związane z wielkością zamówień; dlatego odpowiedzialnością każdego pracownika stała się jakość produktów i innowacyjne myślenie o przyszłości w kategoriach aktualnych i nowych klientów.

Dla pracowników najważniejsze są ich pensje, a nie zysk – dlatego w firmie rozpoczęto budowę takiego systemu wynagrodzeń, w którym istniał jednoznaczny i oczywisty związek pomiędzy wielkością wynagrodzeń i satysfakcją klientów.

Wreszcie uznano, że satysfakcja z pracy będzie fundamentalnym celem, jako że istnieje korelacja pomiędzy satysfakcją pracowników i klientów.

Proces zmian objął również strukturę i procedury organizacyjne. Struktura została uproszczona i spłaszczona. Proces produkcyjny podzielono na typowe etapy (mielenie, mieszanie, napychanie, pakowanie itd.) i każdy z nich ma swojego lidera. Obowiązkiem lidera nie jest nadzór, ale zbieranie informacji o przebiegu procesu, szkolenie nowych pracowników, pomoc innym. Powołano zespoły pracownicze, którym delegowano uprawnienia w ten sposób, aby każdy problem miał swojego właściciela (np. reklamacja produktu). Obowiązuje zasada rotacji stanowisk w zespołach.

W każdy poniedziałek ustala się plan produkcji na kolejny tydzień. Trafia on do liderów procesów jako zadanie do wykonania, ale istnieje możliwość dyskusji, targowania się i ustalania pomiędzy poszczególnymi procesami trybu współpracy w realizacji zadań. Codziennie rano różna grupa pracowników degustuje wyroby z poprzedniego dnia i ocenia ich jakość. Efektem dyskusji powinno być kilka sugestii co do poprawy jakości.

Budżet firmy jest wypracowany przez grupę, w której skład wchodzi po trzech robotników z każdego procesu, pracownicy marketingu i finansów. Raz w miesiącu wyniki są porównywane z budżetem i odchylenia analizowane. Trzy wskaźniki są traktowane jako kluczowe: efektywność (kilogram kiełbasy/godzinę pracy); uzysk (ilość mięsa zużyta na kilogram kiełbasy) oraz koszt pracy (wysokość wynagrodzeń na kilogram kiełbasy).

Zgodnie z całą filozofią transformacji firmy, najbardziej radykalne zmiany nastąpiły w obszarze zarządzania ludźmi.

Dział personalny został ograniczony do minimum i pozostawiono mu tylko procedurę zatrudniania

pracowników bezpośrednio produkcyjnych, listę płac i system ubezpieczeń. Reszta została przekazana zespołom pracowników po przeszkoleniu ich np. w rekrutacji nowych pracowników i prowadzeniu rozmów kwalifikacyjnych, ocenie pracy itd. Polityka personalna jest prawie całkowicie prowadzona w ramach zespołów pracowniczych.

Każdy pracownik opracowuje opis swojego stanowiska pracy, wyznacza swój zakres odpowiedzialności i ustala standardy osiągnięć dla oceny jego pracy w zespole. Dwa razy w roku pracownicy dokonują samooceny i spotykają się z liderami w celu uzgodnienia, czy ich samoocena pokrywa się z oceną lidera i innych pracowników.

Tradycyjny system wynagrodzeń oparty na liczbie przepracowanych godzin plus premia został zastąpiony systemem, w którym płaca zależy od zakresu odpowiedzialności poszczególnych pracowników. Im większy zakres odpowiedzialności pracownicy sobie wyznaczają, tym wyższe będą ich pensje. Premie zależą od zysku, który dzielony jest pomiędzy zespoły, zgodnie ze stopniem wykonania założonych wskaźników osiągnięć. Kontrola zewnętrzna (zegary, brygadziści itp.) została generalnie zastąpiona kontrolą społeczną w ramach zespołów.

Podsumowując historię Johnsville Sausage można powiedzieć, że zmiana zarządzania personelem miała wiodący charakter w przeobrażaniu firmy. Funkcje zarządzania ludźmi zaczęły zlewać się z całym procesem zarządzania. Nowy model społeczny polegał na tym, że zarządzanie ludźmi stało się *de facto* zarządzaniem firmą, realizowanym niemal totalnie przez nabierające z każdym rokiem większego znaczenia zespoły: „*Mamy zespół produktowy, który dawniej był po prostu obszarem produkcji, zespół obsługi klienta (sprzedaż) i zespoły usługowe. Każdy zespół ustala swoje cele na podstawie dyskusji z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Cele są dekomponowane na zadania miesięczne i plany działania dla małych grup, oraz indywidualne plany działania. Każdy cel ma swój mierzalny wskaźnik realizacji i dzięki temu pracownicy wiedzą na koniec tygodnia, jaka jest ich sytuacja. Klienci poszczególnych zespołów są badani, aby określić czy zespoły sprawnie zrealizowały zadane cele. Bez przerwy staram się skoncentrować uwagę pracowników na fakcie, że to potrzeby klienta, a nie szefa, powinny być zaspokajane*”³⁾.

Metamorfoza firmy Johnsville Sausage i jej sukces, wychodzi właściwie poza teorię Y, przechodząc w ilustrację tzw. teorii Z, wypracowanej przez W. Ouchi’ego⁴⁾. Teoria Z, której podstawę stanowiły doświadczenia japońskich korporacji, postulowała, że firmy mogą działać bardzo sprawnie, na podstawie modelu społecznego zbudowanego wokół takich wartości, jak zaufanie i poszanowanie subtel-

ności i intymności relacji międzyludzkich w firmie. Sukcesy firm zarządzanych przy wykorzystaniu jakiegoś wariantu takiego podejścia (np. Johnsville Sausage Co. czy Hewlett-Packard) stały się jednym ze sztandarowych argumentów na rzecz potrzeby nowej konfiguracji społecznej w nowoczesnie zarządzanych firmach.

Teoria Z zapoczątkowała lawinę książek o japońskim modelu zarządzania oraz eksplozję badań nad kulturą organizacyjną i modelem społecznym firmy, jego rolą i znaczeniem dla produktywnego funkcjonowania, która trwa praktycznie do dzisiaj⁵⁾. Ich wyniki nie są konkluzywne merytorycznie, bo tak naprawdę nie mogą być – nie ma jednego, „najlepszego” modelu społecznego firmy. Ogromne znaczenie tych badań polega jednak na tym, że ukazały możliwe opcje konfiguracji społecznych, zbadały ich efektywność i nade wszystko podkreśliły na pozór banalny, ale często przeoczany szczegół, iż skutecznie zarządzana firma musi mieć prostą i spójną koncepcję zatrudniania, szkolenia, motywowania i oceny pracowników⁶⁾. Modelowe koncepcje to „klan” i „rynek”, które przedstawimy w kolejnym artykule.

Zofia Jaworska-Obłój, Krzysztof Obłój

Artykuł ten, jak i dwa następne, które ukażą się w kolejnych numerach „PO”, został zaadaptowany z najnowszej książki prof. K. Obłója, *Tworzenie skutecznych strategii firmy*, przygotowywanej do druku przez PWE. Artykuły wykorzystują badania nad problematyką zarządzania ludźmi w sprawnie zarządzanych korporacjach w USA, zrealizowane przez Zofię Jaworowską-Obłój i Krzysztofa Obłója w 1996 roku, wspierane finansowo przez Asea Brown Boveri w Polsce.

PRZYPISY

- ¹⁾ D. MCGREGOR, *The human side of the enterprise*, McGraw-Hill, New York 1960.
- ²⁾ The Johnsville Sausage Co. case study 9-387-103, Harvard Business School, 1993.
- ³⁾ Wypowiedź R. Stayera w Johnsville Sausage Co. (B), Case study 9-393-063, Harvard Business School, 1992.
- ⁴⁾ W. OUCHI, *Theory Z*, Avon, New York 1982.
- ⁵⁾ Jedną z najbardziej wpływowych ostatnio książek była praca J. PFEFERA, *Competitive Advantage through people*, Harvard Business School Press, Boston 1994.
- ⁶⁾ Por. J. KERR i J.W. SLOCUM. 1987. *Managing corporate culture through reward systems*, Academy of Management Executive, vol. 1(2): 99-108

Mieczysław Moszkowicz

Strategie o produkcyjnym trybie adaptacji (II)

W przedstawionym w części I modelu strategii na szczególną uwagę zasługuje zmienna koordynacji przedsięwzięć adaptacyjnych (produkcyjna – rynkowa). O ile bowiem w przypadku pozostałych dwu zmiennych strategiczne wybory przedsiębiorstwa w dużym stopniu zdeterminowane są stanem otoczenia, o tyle jego swoboda wyboru co do sposobu adaptacji jest daleko większa. W kontekście dalszych rozważań należy tu jednak uczynić jedną dość ważną konstatację. Rynkową koordynację przedsięwzięć adaptacyjnych zazwyczaj przeciwstawia się jako (lepszą, bardziej skuteczną itp.) alternatywę koordynacji produkcyjnej. Tak jednak nie jest. W gospodarce rynkowej produkcja nie może istnieć bez rynku. Podobnie współistnieją ze sobą obydwie typy koordynacji. Nie są więc one względem siebie alternatywne, lecz raczej są to dwie strony tego samego medalu. Wybór jednej z nich zależy od swego rodzaju „dojrzałości” rynku, jako kluczowego elementu otoczenia. Koordynacja produkcyjna jest wystarczająca w sytuacji nienasyconego rynku, w której klienci stoją w kolejce po towar. „Punkt ciężkości” rozwoju przedsiębiorstwa tkwi wówczas wewnątrz przedsiębiorstwa i spoczywa na racjonalizacji jego wewnętrznych struktur. Nasylenie rynku i wzrost konkurencji wymaga od przedsiębiorstwa sprawnych działań zewnętrznych i w tym sensie „ciężar” rozwoju przedsiębiorstwa przenosi się na otoczenie. W żadnym razie nie oznacza to jednak degradacji znaczenia wewnętrznych struktur firmy. Warto to podkreślić, gdyż w wielu polskich firmach próbuje się dokonywać ich rynkowej reorientacji drogą tworzenia niemal autonomicznych struktur marketingowych, oderwanych od funkcji produkcyjnej. W powyższym rozumieniu **strategie o produkcyjnym i rynkowym trybie adaptacji są strategiami równie skutecznymi, chociaż ich skuteczność sprawdza się w różnych warunkach otoczenia.**

Strategia kosztowa

Charakterystyka:

- reguła transformacji sprawnościowej – **ekonomia skali**,
- koordynacja przedsięwzięć – **produkcyjna**,
- rodzaj orientacji – **na potrzebę**,
- czynnik przewagi konkurencyjnej – **niskie koszty (cena)**.

W ujęciu historycznym jest to najwcześniej wykształcona strategia współczesnego przedsiębiorstwa. Jej rodowód sięga czasów rewolucji przemysłowej, która zaowocowała radykalnym wzrostem przemysłowej wydajności pracy oraz rozbudzeniem potrzeb społecznych (duże i chłonne rynki zbytu). Te uwarunkowania strategii kosztowej z reguły są znane. Najczęściej zapomina się jednak o innych – ówczesnie bardzo ważnych – przesłankach tej strategii. Były nimi: rozdrobnienie kapitałowe oraz dekoncentracja własnościowa i organizacyjna przemysłu. Ich rezultatem była duża liczebność wytwórców oraz istnienie żywiłowego rynku, o znikomej ingerencji państwa w procesy gospodarcze.

Dawało to podstawy do nieskrępowanej weryfikacji jakościowej i cenowej produkcji. Przy chłonnych rynkach i związanej z nimi standaryzacji produktów istniały rzeczywiste podstawy do działania znanego prawa popytu i podaży, zgodnie z którym popyt na produkt wzrasta w miarę spadku jego ceny. Dzisiaj zapomina się o powyższych uwarunkowaniach, a istotę strategii sprowadza się do stereotypowego sloganu: „*aby osiągnąć sukces rynkowy wystarczy obniżyć koszty*”. **Taki stereotyp strategii kosztowej jest, niestety, dość powszechny w polskiej praktyce gospodarczej i jest on przyczyną nieskuteczności działań sporej części naszych przedsiębiorstw.** Współczesne warunki konkurencji sprawiają bowiem, że cena bywa zaledwie jednym – i to wcale nie najważniejszym – czynnikiem konkurencji. Cena była rozstrzygającym czynnikiem konkurencji w ofercie produktu standardowego, o zbliżonych parametrach jakościowych. Przy dzisiejszych złożonych produktach i ich zróżnicowanych funkcjach użytkowych **nikt nie kupi towaru tylko dlatego, że jest tani.** Powyższe wcale nie oznacza, że we współczesnych warunkach gospodarczych strategia kosztowa jest nieskuteczna. Tak oczywiście nie jest. Jako przykład może posłużyć firma Aldi, która stosując strategię kosztową, osiągnęła znaczącą pozycję wśród firm zajmujących się handlem detalicznym w RFN. Współcześnie jednak stosowanie strategii kosztowej stawia przed przedsiębiorstwem znacznie większe wymagania, niż się potocznie przyjmuje. Należą do nich m.in.:

- działanie w ramach koncepcji globalizacji rynku, które oprócz możliwości rozszerzenia rynku (a tym samym zwiększenia skali produkcji), daje możli-

wość wykorzystania lokalnych różnic cenowych np. w zaopatrzeniu i na rynku siły roboczej,

- szerokie wykorzystanie tzw. krzywej doświadczenia, która procentuje nie tylko w działalności produkcyjnej, ale pozwala także obniżyć koszty w takich obszarach działalności przedsiębiorstwa jak: marketing (np.: kanały dystrybucji, reklama), prace B+R, szkolenie,
- wykorzystanie rozlicznych współczesnych metod obniżania kosztów jak: *just in time*, standaryzacja detalooperacji itp. Przykłady takich działań oraz firm, które je stosują podaje K. Obłój [1, s. 134].

W sensie pojęciowym strategia kosztowa jest bardzo prosta, jednak nie można tego powiedzieć o jej sferze realizacyjnej. Spełnienie wymogu skutecznej redukcji kosztów jest bowiem niezwykle trudne. Świadczą o tym wyniki badań przeprowadzonych w 550 firmach z Minnesoty. Wynika z nich, że przedsiębiorstwa stosujące strategię niskich kosztów (cen) zagrożone były bankructwem w stopniu większym niż pozostałe, stosujące inne rodzaje strategii [2, s. 26].

Strategia niszy technologicznej

Charakterystyka:

- reguła transformacji sprawnościowej: *Economics of Scope*,
- koordynacja przedsięwzięć; **produkcyjna**,
- orientacja rynkowa; „**na potrzebę**”,
- czynnik przewagi konkurencyjnej; **uniwersalność oferty, cykl realizacji**.

Strategię kosztową można porównać do wyspecjalizowanego systemu strzelania, który prowadzi ogień (sprzedaje produkty) do znormalizowanej tarczy, jaką są standardowe potrzeby klientów. Idea strategii niszy technologicznej jest zgoła przeciwstawna. Przypomina ona rozbudowane i zróżnicowane systemy broni, zdolne prowadzić ogień do niemal dowolnego celu, jaki pojawi się na horyzoncie (ryнку). Cechą szczególną przedsiębiorstw stosujących strategię niszy technologicznej jest **wysoka elastyczność programów produkcyjnych**, osiągana tradycyjnymi metodami (różnorodność i uniwersalność maszyn). Elastyczność ta zostaje jednak okupiona dużymi kosztami stałymi utrzymania owego rozbudowanego i uniwersalnego systemu wytwórczego. Jest to główny mankament omawianej strategii, bowiem **wysokie koszty stałe praktycznie uniemożliwiają utrzymanie odpowiedniego poziomu rentowności kapitałowej firmy**.

Idea strategii niszy technologicznej jest prostą kontynuacją koncepcji prowadzenia warsztatu rzemieślniczego, którego epoka minęła wraz z nastaniem gospodarki towarowo-pieniężnej. Ten fakt oraz bariera niskiej rentowności kapitałowej sprawiają, że w krajach wysoko rozwiniętych praktycznie nie spotyka się przedsiębiorstw stosujących strategię niszy technologicznej. Przeciwna sytuacja

ma miejsce w krajach postkomunistycznych, w tym i w Polsce. Co więcej, można nawet mówić (przynajmniej w Polsce) o rosnącej liczbie przedsiębiorstw stosujących tę strategię.

Duży odsetek przedsiębiorstw oraz szeroko rozpowszechniony sposób myślenia kategoriami strategii niszy technologicznej w gospodarce minionego okresu wynikał z niesprawności tamtego systemu, szczególnie w zakresie niezawodności systemów kooperacyjnych. W jego wyniku przedsiębiorstwa z konieczności rozbudowywały swój system wytwórczy, który stabilizował je w przypadku częstych i trudnych do przewidzenia zakłóceń w systemach kooperacyjnych. Wypada dodać, że w ówczesnych warunkach gospodarczych kryteria rentowności ekonomicznej (kapitałowej) odgrywały zupełnie drugorzędną rolę.

Aktualny wzrost liczby przedsiębiorstw stosujących strategię niszy technologicznej jest rezultatem procesu transformacji ustrojowej gospodarki, a ściślej jest konsekwencją ich „odchudzenia”. Twardsze finansowanie oraz wzrost niezawodności procesów gospodarczych sprawiły, że przedsiębiorstwa chętnie pozbywają się nadmierne rozbudowanych wydziałów mechanicznych, remontowych, usługowych itp. Z reguły odbywa się to drogą powołania samodzielnej jednostki gospodarczej na zasadach prawa handlowego. U podstaw tego typu działań leży przekonanie, że sama zmiana praw własności wyodrębnionego majątku jest wystarczającym warunkiem do przetrwania nowo powstałej struktury. Tak jednak nie jest i należy oczekiwać, że w miarę upływu czasu tworzone w tym trybie struktury padną pod naporem przedsiębiorstw o wyższej sprawności ekonomicznej. Trzeba jednak przyznać, że **obecnie można spotkać przedsiębiorstwa stosujące strategię niszy technologicznej, które osiągają zupełnie przyzwoite wyniki ekonomiczne**. Jest to jednak rezultat raczej ciągle słabej jeszcze w polskiej gospodarce presji konkurencyjnej, a nie skuteczności ekonomicznej omawianej strategii.

Strategia komputerowo zintegrowanej produkcji

Charakterystyka:

- reguła transformacji sprawnościowej – *Economics of Scope*,
- koordynacja przedsięwzięć – **produkcyjna**,
- rodzaj orientacji – **na klienta**,
- czynnik przewagi konkurencyjnej – **szybkość adaptacji oferty produktowej do popytu**.

Mimo istniejących już, udanych zastosowań komputerowo zintegrowanych systemów produkcyjnych (*Computer Integrated Manufacturing – CIM*) koncepcja ta nadal pozostaje bardziej w sferze idei niż rzeczywistości gospodarczej. Jeśli pominąć wąskie grono specjalistów, koncepcja CIM nie jest szerzej znana. Dlatego zanim omówimy strategiczne uwa-

runkowania, celowe będzie zasygnalizowanie jej istoty.

Podłożem narodzin komputerowo zintegrowanego wytwarzania jest wzajemne przenikanie się (integracja) procesów informacyjnych (sfera zarządzania) oraz procesów technicznych (sfera realna), możliwe dzięki dynamicznemu rozwojowi techniki komputerowej. W procesie wykształcania się tego systemu wytwarzania pojawiły się (i pojawiają się nadal) różnorodne systemy cząstkowe, które w miarę scalania przekształcają się w dojrzały, komputerowo zintegrowany system wytwarzania. Należą do nich m.in.:

- CAD – *Computer Aided Design* (komputerowo wspomagane projektowanie),
- CAP – *Computer Aided Planing* (wspomagane komputerowo planowanie procesów produkcyjnych),
- CAM – *Computer Aided Manufacturing* (komputerowo wspomagane wytwarzanie),
- CAQ – *Computer Aided Quality Control* (komputerowo wspomagane sterowanie kontrolą jakości),
- FMS – *Flexible Manufacturing System* (elastyczny system wytwarzania).

Szczególną cechą tak wykształcającego się systemu wytwarzania jest jego duża elastyczność i zdolność do szybkiego reagowania na zmieniające się potrzeby rynku. Przyjmuje się, że omawiany system może w stosunkowo krótkim czasie wytworzyć dowolny produkt, z uprzednio zaprogramowanej rodziny produktów. Jest to możliwe dzięki uzyskaniu elastyczności w wielu przekrojach (elastyczność procesowa, produktowa, przebiegu i wielkości produkcji itp.). Właśnie te zdumiewające zdolności komputerowo zintegrowanego wytwarzania pozwalają niektórym przedstawicielom środowisk technicznych przyszłość rozwoju systemów produkcyjnych upatrywać właśnie w komputerowym wytwarzaniu. Rzeczywistość jest jednak bezwzględna. Elastyczność i adaptacyjność tego systemu wymagają dodatkowych olbrzymich nakładów, co znacznie ogranicza zakres jego zastosowania. Uwzględniając zatem realia ekonomiczne, możliwość szerszego zastosowania komputerowo zintegrowanego wytwarzania wydaje się obecnie raczej wątpliwa. Nie ulega jednak wątpliwości, że CIM wnosi nową jakość w zarządzaniu strategicznym w przedsiębiorstwie.

Chcąc wyjaśnić komputerowo zintegrowane wytwarzanie jako strategię firmy przypomnijmy, że elastyczność programów produkcyjnych charakteryzowała również strategię niszy technologicznej. Skala tej elastyczności, a przede wszystkim szybkość adaptacji jest oczywiście daleko większa w przypadku CIM. Komputerowo zintegrowane wytwarzanie stwarza ponadto wiele źródeł wzrostu efektywności, co daje szansę relatywnej obniżki kosztów eksploatacyjnych systemu i wzrostu rentowności kapitałowej firmy, która je stosuje. Są nimi:

- zmniejszenie czasów przestojów, przerw i przeobrażania dzięki zastosowaniu programów komputerowych,
- optymalizacja przebiegów dzięki zastosowaniu programów symulacyjnych,
- skrócenie cyklu projektowo-konstrukcyjnego (CAD),
- ułatwienie kooperacji między różnymi działami, np.: przez wcześniejszą prezentację rysunków i parametrów konstrukcyjnych (CAD/CAM), co daje odpowiednie wyprzedzenie w czasie dla zaopatrzenia i komórek organizacji produkcji,
- podniesienie jakości produkcji, co uzyskuje się przez łączne sterowanie jakością w przekroju wszystkich tworzących ją procesów,
- wprowadzenie komputerowo sterowanego elastycznego montażu,
- włączenie poddostawców do sieci informacyjnej przedsiębiorstwa.

Abstrahując od uwarunkowań techniczno-ekonomicznych można przyjąć, że komputerowo zintegrowane systemy produkcyjne dają szansę – podobnie jak kiedyś zakłady rzemieślnicze – produkcji na zamówienie. Jednak istotą strategii, bazującej na elastycznym wytwarzaniu jest ograniczenie niepewności sprzedaży dzięki zastosowaniu elastycznego zróżnicowania produktu. Jak zobaczymy później (część III), strategia masowego marketingu polega na dostosowaniu się przedsiębiorstwa do przeciętnych gustów klientów drogą wyodrębnienia segmentów rynku. **Strategia komputerowo zintegrowanego wytwarzania umożliwia elastyczne różnicowanie produktów, co pozwala przedsiębiorstwu na płynne dostosowanie się do zróżnicowanych gustów klientów, również w ramach danego segmentu rynku.** Jej istotę można porównać do działania rakiety sterowanej drogą radiową, która jest w stanie zmieniać swój lot w miarę ustalania położenia celu. Celem tym jest klient, którego upodobania mieszczą się w charakterystykach produktu zaprogramowanych w elastycznym, komputerowo zintegrowanym systemie produkcyjnym. Tak rozumiana adaptacyjność jest oczywiście droga, jednak stopień nasycenia rynku oraz wyśrubowany poziom konkurencji w niektórych branżach (np.: w przemyśle samochodowym) sprawiają, że nakłady na ten cel okazują się opłacalne.

Strategia dywersyfikacji produktu

Charakterystyka:

- reguła transformacji sprawnościowej – **ekonomia skali**,
- koordynacja przedsięwzięć – **produkcyjna**,
- rodzaj orientacji – **na klienta**,
- czynnik przewagi konkurencyjnej – **liczba wersji produktu oferowanych na bazie produktu standardowego**.

W gruncie rzeczy idea strategii dywersyfikacji

produktu jest zbliżona do idei strategii komputerowo zintegrowanego wytwarzania. Odwrócona jest jedynie logika ich koncepcji.

Strategia CIM zakłada elastyczne dostosowanie się do rynku, tzn. wytworzenie określonej wersji produktu dla klienta o zidentyfikowanych potrzebach. W strategii dywersyfikacji produktu proces adaptacji wygląda odwrotnie. Nie poszukuje się tu klienta drogą tworzenia wyspecjalizowanego systemu identyfikacji i podążającego za nim systemu wytwarzania. Natomiast **tworzy się wiele wersji produktu na bazie produktu standardowego, zakładając, że któraś z tych wersji zainteresuje klienta.** Jeśli znowu odwołać się do analogii z zakresu strzelania, ta strategia przypomina dążenie do zwiększenia skuteczności strzelania (pozyskania klienta) poprzez powiększenie tarczy strzelniczej.

W sferze produkcji koszty realizacji strategii dywersyfikacji produktu są oczywiście niższe. Mankamentem tej strategii jest jednak wzrost kosztów

dystrybucji (wzrost kosztów ekspozycji i składowania wygenerowanych wersji produktu) oraz stosunkowo ograniczony zakres adaptacji. Trzeba bowiem pamiętać, że tworzenie kolejnych wersji produktu napotyka na liczne bariery technologiczno-użytkowe, jak np.: bezpieczeństwo użytkownika, ekologia, reżimy ekonomiczne. Mimo to strategia dywersyfikacji produktu była i jest z powodzeniem stosowana w przemyśle samochodowym i dość skutecznie opiera się komputerowo zintegrowanym systemom wytwarzania.

Mieczysław Moszkowicz

BIBLIOGRAFIA

- [1] OBŁÓJ K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993.
 [2] ROWIŃSKA-FRONCZEK M., *Strategie nowych przedsiębiorstw, na przykładzie przedsiębiorstw norweskich i szwedzkich*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – doświadczenia praktyczne*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1995, PN-705, (mat. konferencyjne).

Autor jest profesorem Politechniki Wrocławskiej.

Ryszard Borowiecki, Józef Czaja, Andrzej Jaki

Strategia gospodarowania kapitałem w przedsiębiorstwie

Zagadnienia wybrane

TNOiK Warszawa – Kraków 1997

Kapitał stanowi nieodłączny atrybut każdego przedsiębiorstwa. Rodzaj kapitału, jego wielkość, koszt oraz struktura w decydujący bowiem sposób wpływają na przedmiot, charakter i zakres prowadzonej przez nie działalności gospodarczej. Pożądanym kierunkiem rozwoju przedsiębiorstwa oraz właściwa realizacja jego różnorodnych celów jest równocześnie w znacznym stopniu pochodną racjonalnego wykorzystania posiadanego kapitału. Decyzje podejmowane w tym zakresie muszą w związku z tym charakteryzować się ekonomiczną racjonalnością, która sprawia, że problematyka gospodarowania kapitałem w przedsiębiorstwie winna przyjmować postać świadomego kształtowanej strategii.

Dobierając zakres tematyczny niniejszej książki autorzy starali się przede wszystkim uwzględnić w jej treści wszelkie podstawowe zagadnienia dotyczące istoty, klasyfikacji oraz cech kapitału, jak również jego miejsca i roli w przedsiębiorstwie. Równocześnie zaakcentowano i szerzej potraktowano wybrane zagadnienia szczegółowe, których dobór został podyktowany przede wszystkim potrzebami praktyki gospodarczej, odnoszącej się do zagadnień gospodarowania kapitałem ujmowanego w skali mikroekonomicznej. Wszechstronne studia literaturowe dowiodły bowiem, że takie zagadnienia jak szeroko rozumiana problematyka kapitału trwałego, czy też istoty i cech kategorii wartości kapitału zaangażowanego

w przedsiębiorstwie oraz metod i procedur służących jej szacowaniu, ciągle jeszcze są przez wielu autorów traktowane w sposób zbyt wycinkowy i ograniczony – nie oddający w pełni złożonej specyfiki rozpatrywanej kategorii ekonomicznej. Tylko bowiem kompleksowe traktowanie kapitału w różnych jego aspektach stwarza podstawę dla poprawnej interpretacji zachodzących w praktyce gospodarczej zdarzeń, procesów i zjawisk ekonomicznych. To z kolei stwarza właściwe przesłanki do podejmowania w pełni racjonalnych decyzji dotyczących możliwych zachowań przedsiębiorstwa w dziedzinie gospodarowania kapitałem.

Przedstawione w poszczególnych rozdziałach zagadnienia podzielono na szereg kwestii szczegółowych, zgodnie z merytorycznym przedmiotem opracowania. Zakres kolejnych rozdziałów został zróżnicowany odpowiednio do przyjętej konwencji, ich wartości analityczno-poznawczej i znaczenia w praktyce gospodarczej współczesnych przedsiębiorstw.

Niniejsza książka powstała na bazie studiów literaturowych oraz badań empirycznych i dociekań jej autorów, które były i są realizowanych m.in. w ramach badań statutowych i własnych prowadzonych w krakowskiej Akademii Ekonomicznej oraz Akademii Górniczo-Hutniczej. Została ona pomyślana przede wszystkim jako pomoc dydaktyczna dla osób studiujących zagadnienia z zakresu ekonomiki i analizy ekonomicznej przedsiębiorstw oraz innych dyscyplin bardziej szczegółowych, poruszających w różnym zakresie problematykę gospodarowania kapitałem w przedsiębiorstwie. Równocześnie opracowanie w prezentowanym ujęciu może być wykorzystywane przez szeroki krąg praktyków gospodarczych. Zawarte w pracy treści mogą wreszcie stanowić także punkt wyjścia i przyczynek dla prowadzenia dalszych studiów dotyczących poszczególnych obszarów gospodarowania kapitałem przedsiębiorstwa.

Ze wstępu

Ryszard Borowiecki

Rezerwy produkcyjne i uwarunkowania gospodarki kapitałem trwałym w przedsiębiorstwie

W dobie transformacji systemu gospodarczego i stale zmieniających się warunków otoczenia funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw determinowane są w decydującej mierze przez wzrost ekonomiczności wszelkich działań. Odnosi się to między innymi, do racjonalnego wykorzystania posiadanego przez przedsiębiorstwa kapitału oraz tworzenia nowych zasobów potencjału wytwórczego. Kapitał stanowi bowiem nieodłączny atrybut przedsiębiorstwa, zaś jego rodzaje, wielkość i struktura wpływają w zasadniczy sposób na przedmiot, charakter i zakres działalności gospodarczej współczesnych przedsiębiorstw. Z punktu widzenia zasad gospodarowania nim oznacza to, że dysponowanie kapitałem w odpowiednim rozmiarze i czasie decyduje o zaistnieniu i trwaniu podmiotu gospodarującego, wyznacza jego pozycję rynkową oraz określa kondycję ekonomiczno-finansową i możliwości rozwojowe.

Do prowadzenia i rozwijania działalności wytwórczej przedsiębiorstwa niezbędny jest kapitał trwały i obrotowy. Oba rodzaje kapitału odznaczają się odmiennymi właściwościami i w konsekwencji odmiennie funkcjonują w procesie produkcji i obiegu (cyrkulacji), pociągając za sobą odpowiedni sposób utraty i przenoszenia wartości¹⁾.

Podstawowym składnikiem (odpowiednikiem) kapitału trwałego (rzecowego) w przedsiębiorstwie są środki trwałe, które służą dla celów produkcyjnych przez dłuższy okres, zachowując przy tym swoją naturalną postać fizyczną; nie wchodzi więc materialnie w skład wytworzonych przy ich udziale wyrobów. W toku eksploatacji stopniowo zużywają się (pod względem fizycznym i ekonomicznym) i stopniowo oddają część swojej wartości wykonanym za ich pomocą produktom, odtwarzane są wielokrotnie po zużyciu częściowym oraz jednorazowo po zużyciu całkowitym w formie pełnej wymiany.

Środki trwałe stanowią główny element potencjału wytwórczego przedsiębiorstwa, zaś ich rodzaj, wielkość i struktura usztywniają w pewnym stopniu zarówno produkcyjną, jak i pozaoperacyjną działalność przedsiębiorstwa. Przesądzają one mianowicie o jakościowych cechach zasobów materiałowych niezbędnych do produkcji oraz o ilości i jakości pracy bezpośredniej, jaka musi być zaangażowana w procesie wytwórczym. Tym samym wyznacza-

ją podstawowe przebiegi technologiczne i metody wykonawstwa, a także tempo prowadzenia prac, ograniczając wybór sposobu realizowania zadań przedsiębiorstwa do tych jedynie wariantów, których wykonanie jest możliwe ze względu na zespół dysponowanych środków trwałych. Stąd w aktualnej strategii przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw szczególne miejsce w procesie zarządzania nimi winno przypaść wszechstronnemu rozeznaniu uwarunkowań i efektywności zaangażowanego kapitału trwałego w procesie gospodarowania. Dobór bowiem odpowiednich środków trwałych – podstawowego składnika kapitału rzeczowego przedsiębiorstwa – a zwłaszcza dobór ich części najbardziej aktywnej, tj. maszyn, urządzeń i aparatów, optymalne ich rozmieszczenie i wzajemne dostosowanie pod względem ilościowym i jakościowym w poszczególnych fazach procesu wytwórczego oraz sprawne, produktywnie i systematycznie wykorzystanie, decydują w sposób istotny o wielkości produkcji, jej pracochłonności, jakości, strukturze asortymentowej i możliwościach wzrostu, poziomie wydajności pracy żywej, długości cyklu produkcyjnego i wysokości kosztów wytwarzania. Brak natomiast dostosowania wielkości, rodzaju i struktury kapitału rzeczowego do profilu produkcji oraz zadań planowych, nieracjonalne rozmieszczenie maszyn, aparatów i urządzeń w halach produkcyjnych, jak również niedostateczne zharmonizowanie zdolności produkcyjnych stanowisk roboczych w różnych stadiach procesu wytwórczego, mogą spowodować trudności w gospodarce przedsiębiorstwa i prowadzić do powstawania strat.

W warunkach transformacji systemu gospodarczego, przedsiębiorstwa, aby przetrwać i utrzymać się na rynku, zmuszone są do efektywnej reakcji na zmiany i zakłócenia wewnątrz, jak i również w ich otoczeniu. W praktyce rodzi to konieczność poszukiwania mechanizmów uelastycznienia organizacji wytwarzania i zagospodarowania rezerw produkcyjnych środków trwałych pod kątem efektywnego skorelowania wymagań, stawianych przedsiębiorstwom przez rynek z możliwymi wariantami ich zachowania się²⁾.

Wielkość rezerw produkcyjnych środków trwałych jest wieloraka w różnych przedsiębiorstwach

i w ich ogniwach wytwórczych. Składa się na to wiele przyczyn, występujących zwykle w złożonych kombinacjach, które jako całość kształtują określony mechanizm powstawania tych rezerw.

Charakter rezerw produkcyjnych, związanych z gospodarowaniem kapitałem trwałym w przedsiębiorstwach, jest dość zróżnicowany ze względu na ich wielkość i pochodzenie, czas niezbędny do uruchomienia, jak i dodatkowe nakłady związane z ich wykorzystaniem. Generalnie biorąc, źródła rezerw produkcyjnych środków trwałych – których rola wydaje się być najbardziej znacząca – tkwią przede wszystkim w:

- nieprawidłowych proporcjach między poszczególnymi grupami rodzajowymi środków trwałych oraz niewłaściwej strukturze wyposażenia technicznego, obsługującego kolejne ogniwa procesu produkcyjnego,
- powolnie przebiegającym procesie dochodzenia do planowej, docelowej zdolności produkcyjnej nowo uruchamianego aparatu wytwórczego lub nieosiągnięciu projektowanych zdolności produkcyjnych zainstalowanych maszyn i urządzeń,
- niezagospodarowaniu pewnej części powierzchni użytkowej i produkcyjnej oraz posiadanych maszyn i urządzeń, które stały się zbędne z powodu zmian programu produkcji oraz technologii i organizacji wytwarzania,
- maszynach, aparatach i urządzeniach produkcyjnych gromadzonych w nadmiarze oraz maszynach i urządzeniach, które stały się zbędne z powodu zmian programu produkcji oraz technologii i organizacji wytwarzania,
- niepełnym wykorzystaniu maszyn i urządzeń technicznych (szczególnie bardziej złożonych, unikalnych i kosztownych) pod względem intensywności ich działania i czasu eksploatacji,
- nieracjonalnym systemie użytkowania środków trwałych, prowadzącym do znacznej dekapitalizacji i nieprzeciwdziałaniu ich dewastacji,
- pogorszeniu nadzoru i ogólnej dyscypliny w dziedzinie przygotowania, wykonawstwa, odbiorów i rozliczeń remontów parku maszynowego oraz inwestycji odtworzeniowych,
- niedostatecznym bezpośrednim powiązaniu wyników działalności poszczególnych wydziałów i przedsiębiorstwa jako całości z faktycznym i racjonalnym wykorzystaniem zainstalowanych zasobów trwałych.

Ujawnienie i wykorzystywanie rezerw produkcyjnych środków trwałych, a zwłaszcza maszyn i urządzeń, które – dzięki rozwojowi techniki – urastają do całych systemów mechanicznych, elektrycznych i elektronicznych, zajmuje poczesne miejsce w intensyfikacji działalności wytwórczej przedsiębiorstwa. Znajomość poziomu i źródeł tych rezerw jest bowiem niezbędna do określenia tempa wzrostu produkcji i wydajności pracy, głównie wzrostu bezinwestycyjnego, oraz do ustalenia programu działań w zakresie racjonalizacji i wykorzystania kapitału rzeczowego.

Gospodarowanie kapitałem trwałym w przedsiębiorstwie nabiera znaczenia w związku z wykorzystywaniem rezultatów postępu naukowo-technicznego i organizacyjnego, postępującym przegrupowaniem w strukturze sił wytwórczych na rzecz rosnącego udziału środków trwałych, a także narastającymi procesami ich zużycia i dekapitalizacji. Znajduje ono swój wyraz w osiągniętych przez przedsiębiorstwo wynikach, które bezpośrednio wpływają na jego pozycję oraz sytuację ekonomiczno-finansową oraz pośrednio oddziałują na rezultaty całej gospodarki narodowej. Dlatego każde przedsiębiorstwo powinno przejawiać szeroką inicjatywę w zakresie racjonalnego gospodarowania kapitałem rzeczowym oraz elastycznego wykorzystania rezerw produkcyjnych środków trwałych w drodze realizacji przedsięwzięć organizacyjno-technicznych i ekonomicznych.

Rozpatrując racjonalność gospodarowania kapitałem trwałym z punktu widzenia wymagań zasady gospodarności, można przyjąć, że sprawne i oszczędne, a zatem dające najlepsze wyniki zaangażowanie kapitału trwałego w przedsiębiorstwie uzależnione jest od właściwego skojarzenia czterech podstawowych grup czynników:

- czynników technicznych, które znajdują wyraz w stosowanych metodach wytwarzania i poziomie technicznym wyposażenia produkcji oraz w zaprojektowanym systemie użytkowania i odnowy kapitału trwałego,
- czynników ekonomicznych, związanych z zapewnieniem materialnych i moralnych bodźców, pobudzających do efektywnego gospodarowania kapitałem rzeczowym i utrzymania środków trwałych w stanie gotowości produkcyjnej, a także oszczędnej eksploatacji parku maszynowego,
- czynników organizacyjnych, które obejmują zarządzanie i organizację procesu produkcyjnego, organizację gospodarki konserwacyjno-remontowej, narzędziowej i materiałowo-technicznej,
- czynników społecznych, nieodłącznie związanych z siłą roboczą, a więc: ilość zastosowanej pracy, struktura zatrudnienia, kwalifikacje i aktywność zawodowa, staż pracy, stosunki międzyludzkie, system motywacji, środowisko i warunki pracy, sprawność fizyczna etc.

Prawidłowe funkcjonowanie wyróżnionych zespołów czynników ma doniosły wpływ na ogólne rezultaty działalności przedsiębiorstwa i zakładów produkcyjnych w nim zgrupowanych. Czynniki te występują zazwyczaj w złożonych kombinacjach, wiążą się ze specyfiką danej gałęzi czy branży, a także z wewnętrznymi i zewnętrznymi warunkami działania konkretnego przedsiębiorstwa.

W wymienionych grupach czynników zawarte są ogólne warunki, które determinują dostosowanie do nich zasobów i czynników produkcji oraz wpływają na wzrost efektywności gospodarowania środkami materialnymi, jak i bezpośrednio przedsięwzięcia techniczne, technologiczne, organizacyjne, ekono-

miczne, powodujące ewidentne zmiany w użytkowaniu i wykorzystaniu kapitału produkcyjnego.

Wnikając głębiej w istotę przedstawionych zbiorów czynników nie sposób nie dostrzec, iż są one wzajemnie ze sobą powiązane i nigdy nie oddziałują na zmianę warunków gospodarowania kapitałem trwałym pojedynczo. Każdy z nich oddziałuje na czynniki pozostałe, sam będąc równocześnie pod ich wpływem. Niejednokrotnie oddziaływanie to jest różnokierunkowe i przebiega ze zróżnicowaną intensywnością bądź też nakłada się. Charakterystycznymi więc cechami czynników warunkujących prawidłową, racjonalną gospodarkę materialnym wyposażeniem przedsiębiorstwa są: zmienność pod względem czasu i miejsca, wzajemna współzależność i kompleksowość występowania.

Wszechstronna znajomość wyodrębnionych czynników i szczegółowych rozwiązań w zakresie gospodarki kapitałem trwałym z punktu widzenia każdej z wymienionych grup, stanowi podstawę, na bazie której można dokonywać poprawnej interpretacji faktycznych zdarzeń, procesów i zjawisk występujących w praktyce gospodarczej. W konsekwencji decyduje to o obiektywności oceny oraz realności wysuwanych wniosków w dziedzinie poprawy jakości gospodarowania zasobami trwałymi i jednocześnie ułatwia usprawnienie działalności techniczno-produkcyjnej przedsiębiorstwa.

Zwrócenie w niniejszym artykule szczególnej uwagi na problematykę rezerw produkcyjnych i uwarunkowania gospodarki kapitałem trwałym wynika z faktu, że stan tego kapitału, jego rozwój ilościowy i jakościowy oraz wykorzystanie, organi-

zacja i sprawność gospodarowania nim warunkują w poważnym stopniu realizację procesów wytwórczych oraz mają istotny wpływ na efektywność i racjonalność działania przedsiębiorstwa produkcyjnego.

Doświadczenie i obserwacja praktyki gospodarczej potwierdzają bowiem, że środki trwałe stanowią liczący się element bazy materialno-technicznej wytwórczości i jako takie w zasadniczy sposób decydują o możliwościach produkcyjnych jednostek gospodarujących. Będąc ponadto nośnikiem postępu technicznego i unowocześniania organizacji produkcji, posiadają one charakter środka substytucyjnego w stosunku do siły roboczej. Stąd stan i rozwój kapitału trwałego, jego wartość techniczno-użytkowa, zakres uruchomienia i poziom wykorzystania są determinantami działalności przedsiębiorstwa, które powinno dążyć do racjonalnego gospodarowania tymi zasobami rzeczowymi.

Ryszard Borowiecki

PRZYPISY

- ¹⁾ Zob. szerzej na ten temat R. BOROWIECKI, *Zarządzanie kapitałem trwałym w przedsiębiorstwie*, AE – Wyd. „Secesja”, Kraków 1993; W. JANASZ, *Zarządzanie kapitałem trwałym przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Łódzkiego, Szczecin 1993; *Gospodarowanie kapitałem w firmie*, Praca zbior. pod red. B. Woźniak-Sobczak, AE, Katowice 1994.
- ²⁾ Por. A. JAKI, J. MENTEL, *Elastyczność w strategii przedsiębiorstw*, „Przeгляд Organizacji”, 1993, nr 1, s. 22-23.

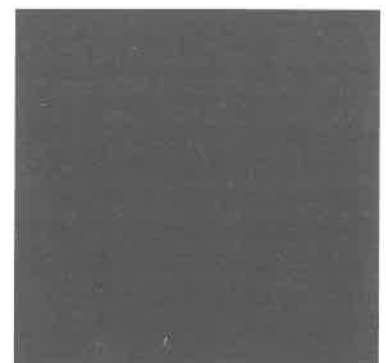
Autor prof. dr hab. jest kierownikiem Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

oferuje seminaria, szkolenia, warsztaty i doradztwo

- w zakresie:*
- *controlling*
 - *marketing*
 - *zarządzanie jakością*
 - *finanse*
 - *zarządzanie personelem*
 - *psychologia zarządzania*
 - *logistyka*
 - *gry strategiczne*

Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego
80-237 Gdańsk, ul. Uphagena 27
tel. (0-58) c. 41-02-22; 46-12-29; s. 41-90-79; fax. 41-13-85
e-mail: oditk @ gdańsk. cnt. pl



Janusz Zawila-Niedźwiecki

Wytyczne bezpieczeństwa obrotu na dojrzałych rynkach papierów wartościowych

W przeszłości giełdy, do czasu ustawowego określenia współczesnych zasad ich istnienia, były tworem samorządowo-korporacyjnym. Cechę tę precyzyjnie oddaje język polski, w którym wyraz „giełda” pochodzi z przekształcenia niemieckiego słowa „gildia” – rodzaju cechu, bractwa kupieckiego lub związku samorządowego. Giełdy funkcjonowały więc i w sposób twórczy, na użytek całego środowiska oraz rynku, tworzyły zasady i zwyczaje nie tylko ściśle handlowe, ale też ze sfery dobrych obyczajów środowiskowych. Dawne kodeksy etyki giełdowej to grube tomy casusów i uzansów, wyartykułowanych poprzez opisy konkretnych sytuacji, problemów, podjętych działań, popełnionych błędów i wykroczeń.

Jeszcze w początkach lat 50. giełdy w większości były małe, a kancelarie maklerskie miały charakter wielopokoleniowy, rodzinny, zaś cała ta grupa zawodowa chroniła się w bardzo hermetycznym kręgu „wtajemniczonych” osób i rodzin. Dobrych obyczajów giełdowych pilnowała tradycja, iście XIX-wieczny honor kupiecki i rodzinna troska o dobre imię [1].

Niestety, w czasach nam współczesnych to, co małe i piękne, stało się anachroniczne. Rozchwianie ekonomii i finansów aż po kryzys naftowy w 1973 roku czy krach giełdowy w 1987 roku dowiodło, że dojrzała potrzeba wielkich reform, bowiem małe kancelarie maklerskie nie zabezpieczały już wystarczająco obrotu, a tym samym stały się wręcz niebezpieczne. Te reformy: prawne, a zwłaszcza strukturalne, polegały na tym, że do dotąd zamkniętego kręgu kancelarii maklerskich wprowadzono kapitał poważnych instytucji finansowych, powołano nowe organy rynku, narzucono nadzór administracyjny, wreszcie zreorganizowano same giełdy i ich reguły działania [1, 2].

W różnych krajach dokonywało się to w rozmaitych okresach, a polski rynek, od chwili swego powstania, czerpie z tych doświadczeń, głównie francuskich. Na koniec każdej z reform przychodziła kolej na przyjrzenie się od nowa bezpieczeństwu rynku papierów wartościowych i nierozzerwalnie z tym związanemu problemowi praktyk i obyczajów giełdowych oraz etyki zawodowej.

Powołana w 1988 roku przez francuską Komisję Operacji Giełdowych (COB, po części odpowiednik polskiej Komisji Papierów Wartościowych) specjalna komisja robocza opracowała systematykę zagadnień składających się na ogólnie w świecie rozumiane pojęcia bezpieczeństwa obrotu giełdowego i deontologii różnych profesji rynku papierów wartościowych [3]. Myślą przewodnią tego opracowania było zapewnienie wysokiego poziomu zaufania inwestorów. Pozwala ono sformułować następujące, kompleksowe wnioski.

Kryterium bezpieczeństwa obrotu można zdefiniować tak, że rynek jest pewny, jeżeli inwestor ma gwarancję doprowadzenia do końca transakcji, co obejmuje uzyskanie opłaty za sprzedane papiery, a po przeciwnej stronie otrzymanie nabytych papierów za wniesioną gotówkę, oczywiście w terminach przewidzianych dla tych operacji. W warunkach rozwiniętego rynku kapitałowego fakty te mogą być o tyle skomplikowane, że wyżej prosto przedstawiona operacja przekazania papierów lub gotówki może oznaczać uruchomienie kredytów i depozytów powierzonych różnym pośrednikom finansowym, z usług których korzysta klient.

Tymczasem o bezpieczeństwie decyduje każda z łańcucha czynności składających się na akt inwestowania. Każda z nich winna być troskliwie nadzorowana.

Pierwsze ogniwo związane jest z klientem – powinien on być wypłacalny. Nie może podejmować ryzyka przewyższającego jego możliwości finansowe, a ponadto ryzyko to powinno być rozkładane na różne instrumenty inwestowania.

Drugie ogniwo dotyczy pośrednika finansowego (banku prowadzącego portfele inwestycyjne, spółki inwestowania zbiorowego, domu maklerskiego). On również nie powinien dopuszczać do nadmiernego ryzyka w odniesieniu do swych zobowiązań oraz wobec różnych partnerów i klientów.

Trzecim ogniwem jest organizacja rynku. Powinna ona zabezpieczać bezpośrednich uczestników obrotu przed przenoszeniem na nich ryzyka podejmowanego przez innych. W przypadku niezdolności któregoś z kontrahentów danej transakcji do wywiązania się ze zobowiązania, mechanizmy rynku



powinny zapewnić drugiej stronie uzyskanie jej należności.

Troska o bezpieczeństwo obrotu musi przede wszystkim wyrażać się w działaniach prewencyjnych. W pierwszej kolejności jest nim wymaganie zapewnienia z góry pokrycia dla zleconej transakcji i korzystanie z blokad odpowiednio szacowanych środków na kontach bezpośrednich uczestników obrotu i ich klientów. W wielu krajach swoje znaczenie w tym zakresie miała reforma rynku giełdowego po krachu w 1987 roku, wprowadzająca nań nowych partnerów finansowych (małe kancelarie maklerskie zostały zastąpione przez domy maklerskie z udziałem kapitałowym banków i innych poważnych firm finansowych, również zagranicznych). Ponadto ustalono dla domów maklerskich zestaw „reguł przezorności”, sprowadzających się do:

- ograniczania zaangażowania do pułapu rzeczywiście posiadanych środków,
- podziału ryzyka zaangażowania między różnych klientów i różne papiery,
- stałego dysponowania aktywami płynnymi, wystarczającymi na pokrycie przyjętego ryzyka,
- podziału środków własnych na osobne fundusze odpowiadające poszczególnym grupom ryzyka.

Dyrektwy w tym zakresie ujednolicają obecnie organy Unii Europejskiej.

Analogiczne wytyczne i uregulowania przyjęły banki centralne. Obowiązują one wszystkie instytucje poddane ich kompetencjom. I te ustalenia, podobnie jak wspomniana reforma giełdowa, są konsekwencją kryzysu strukturalnego instytucji finansowych, ujawnionego przez krach 1987 roku.

Na francuskim rynku papierów wartościowych (wzorcowym dla rozwiązań polskich) gwarantem prawidłowego zakończenia operacji giełdowej, której stronami są domy maklerskie, jest Spółka Giełd Francuskich (SBF). Służy jej w tym celu przede wszystkim Izba Kompensacji Rozliczeń, wyposażona w stosowne fundusze gwarancyjne i zabezpieczające, która w przypadku niezdolności domu maklerskiego do wywiązania się ze zobowiązań, przejmuje je na siebie. Oczywiście w takim przypadku musi też istnieć mechanizm „zadłużania się” SBF wobec rynku, a także mechanizm „zwrotu” tego długu.

Izba Kompensacji Rozliczeń zapewnia realną skuteczność i elastyczność rozliczeń. Wprawdzie wieloletnie doświadczenia doprowadziły ongiś do sformułowania aż 23 procedur przeprowadzania rozliczeń, ale żywiołowy rozwój giełdy paryskiej w latach 80. ujawnił ich ograniczenia. Była to przede wszystkim niezdolność udźwignięcia aż takiej liczby transakcji, czego przejawem stała się niebywała ilość zawieszonych rozliczeń. Z problemem tym borykała się w latach 1987–88 specjalna komisja odwoławcza powołana do rozstrzygania sporów przez Stowarzyszenie Francuskich Instytucji Kredytowych (AFEC) i SBF.

Izba Kompensacji Rozliczeń umożliwia zastoso-

wanie nowoczesnych norm rozliczeń przyjętych też na innych rynkach [4], a zwłaszcza standardu, że przekazanie papierów i gotówki na konta partnerów transakcji następuje nie później niż trzeciego dnia po zawarciu transakcji lub dla kompensowanych rozliczeń miesięcznych trzeciego dnia od dokonania zamknięcia rozliczeń. Większe giełdy konkurujące między sobą w skali międzynarodowej dążą do dalszego skrócenia tego okresu. W Szwajcarii wynosi on już zaledwie 30 minut!

Gdy prewencja nie wystarcza, co przecież w życiu co pewien czas ma miejsce, nieuchronne stają się działania represyjne na różnych poziomach rynku papierów wartościowych. Dom maklerski uznający, że zaangażowanie klienta jest niewystarczająco pokryte, ma prawo unieważnić (wyciąć) jego zlecenie. Idąc dalej, organy zarządzające rynkiem mogą w analogicznej sytuacji ograniczyć lub zawiesić działalność inkryminowanej instytucji. W takim jednak przypadku interesy jej klientów, których zlecenia są już w toku realizacji, są chronione przez automatyczną interwencję funduszu gwarancyjnego, na który solidarnie składają się z góry wszystkie domy maklerskie, a który służy wypełnianiu już powziętych zobowiązań zawieszanej instytucji.

Przeгляд zasad deontologicznych i środków możliwych do stosowania w celu zapewnienia ich przestrzegania obejmuje bardzo szerokie spektrum spraw, szczególnie zaś kwestie notowania i obrotu giełdowego. Zasady etyczne dzielą się na dwie grupy: „prymatu interesu klienta” oraz „ochrony integralności rynku”.

Odnosnie pierwszej formułuje się cztery podstawowe reguły:

■ Pośrednik operacji finansowej na rynku papierów wartościowych (dom maklerski, bank) powinien w maksymalnie możliwy sposób poznać potrzeby klienta, a także upewnić się, czy klient rozumie zakres swego planu inwestowania i uświadomić mu ryzyko nierozłącznie związane z określonymi formami inwestowania.

■ Pośrednik powinien w sposób maksymalnie jasny określić stosunki, jakie nawiązuje z klientem, sprecyzować zakres usług i warunki ich świadczenia oraz zapewnić maksimum pełnych i natychmiastowych informacji o tych usługach.

■ Pośrednik musi dysponować wystarczającymi środkami finansowymi i technicznymi, aby wypełnić przyjęte zobowiązania.

■ Pośrednik powinien przestrzegać zasady prymatu interesu klienta, ewidentnie w sytuacjach, gdy działając tak na rachunek własny, jak i rachunek klienta, napotyka na konflikt interesów.

W kwestii ochrony integralności rynku sformułowano kolejne trzy podstawowe reguły:

■ Pośrednik musi znać i przestrzegać reguł gry zawartych w odpowiednich przepisach – tak co do ich litery, jak i ducha.

■ Pośrednik nie może wykorzystywać uprzywilejowanej pozycji, jaką z natury rzeczy zajmuje na

rynku. Odnosi się to zarówno do samych instytucji tego rynku, jak i poszczególnych ich pracowników. ■ Pośrednik prowadzący szeroką działalność finansową, co jest typowe dla banków, musi wystrzegać się wykorzystywania przez komórki zajmujące się obrotem papierami wartościowymi poufnych informacji pochodzących z innych sektorów tej instytucji.

Przestrzeganiu zasad deontologii służy przede wszystkim kształtowanie odpowiedniego poziomu świadomości. Nieuniknione jest jednak posługiwanie się prawem stanowionym, a więc spisaniem, kontrolami i karami. Prawo rozumie się na tym rynku szeroko. Za takie uważa się już wytyczne samorządu maklerskiego i stowarzyszeń domów maklerskich dotyczące: zasad udostępniania wiadomości tajnych, zakazu udzielania fałszywych informacji, zakazu nadużyć takich jak manipulacja kursem itp. Podstawowe uregulowania pochodzą jednak od parlamentu począwszy, a kończąc na instytucjach stojących na straży rynku, takich jak: w Polsce – Komisja Papierów Wartościowych (KPW) i giełda, a we Francji – Komisja Operacji Giełdowych (COB), Rada Giełd Papierów Wartościowych (CBV), Rada Rynków Terminowych (CMT) czy Komisja Bankowa. Również inne instytucje, szczególnie banki centralne, zazwyczaj uczestniczące lub nadzorujące rynek papierów wartościowych, opracowują własne uregulowania bądź czysto wewnętrzne, bądź w ramach ustawowych delegacji i obowiązków sprecyzowania pewnych zasad tego rynku. Nieustannie sprawowany jest nadzór w zakresie bieżących obowiązków poszczególnych instytucji – uczestników rynku. Szczególną kontrolę, z możliwością szerokiej ingerencji w wydarzenia, ich dokumentację oraz organizację instytucji rynku papierów wartościowych mają w swych rękach odpowiedniki polskiej Komisji Papierów Wartościowych (KPW). Dysponują one też zazwyczaj możliwością nakładania dotkliwych kar, wnoszenia

spraw do sądów powszechnych, gospodarczych i administracyjnych oraz inspirowania i nadzorowania postępowań naprawczych.

Mimo samorządowego charakteru giełd, które dosłownie od wieków były współwłasnością ograniczonego kręgu – dawniej kancelarii, a obecnie domów maklerskich, narasta poczucie ich ogólnoeconomicznego i ogólnopaństwowego znaczenia, a przez to umownego autorytetu państwowego. Po pierwsze, z uwagi na powszechność inwestowania w papiery wartościowe (we Francji na przykład ulokowano w nich ponad 30% oszczędności prywatnych). Po wtóre, z uwagi na charakter giełdy jako wyznacznika bieżącego stanu i tendencji rozwoju lub regresu całej gospodarki. Giełdy są więc, niezależnie od formalnego statusu, w pełnym tego słowa znaczeniu, instytucjami publicznymi. Tym samym to, co się w nich i wokół nich dzieje, nie może być społecznie obojętne. Stara zasada, że zaufanie jest ich najprawdziwszym i bezcennym kapitałem, staje się z każdym rokiem coraz bardziej namacalną prawdą, a nie tylko aforyzmem. Podobnie jak to, że niezależnie od stopnia nasycenia techniką, to jednak nie ona, ale jak zawsze ludzie decydują o obliczu rynku i giełdy. Ludzie o światłych umysłach i czystych rękach.

Janusz Zawila-Niedźwiecki

BIBLIOGRAFIA

- [1] DURAND M., *La Bourse*, Edition La Decouverte, Paryż 1990.
- [2] GELEDAN A., *La Bourse. Marché financier ou casino*, Edition Sirey, Paryż 1991.
- [3] Association de Formation de Professionnels de la Bourse *Organisation et fonctionnement du marché des valeurs mobilières*, Paryż 1990.
- [4] *Livraison contre paiement dans les systemes de règlement de titres*, Bank Rozliczeń Międzynarodowych, Bazylea 1992.

Autor jest pracownikiem Instytutu Organizacji Systemów Produkcyjnych Politechniki Warszawskiej i dyrektorem Działu Informatyki Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

Theodore G. Tyssen

Co robić, gdy po raz pierwszy zostajesz menedżerem

Pakiet ratunkowy

Pomóż • Sobie • Sam – Seria: Biznes
Wydawnictwo M & A Communications Polska Sp. z o.o.

Zarządzanie ludźmi to klucz do sukcesu menedżera. To ludzie tworzą końcowy rezultat, a menedżerowie są oceniani po wynikach, jakie osiągnęli ich podwładni. Książka ta dostarcza menedżerom praktycznej metody, opisującej krok po kroku, co należy robić – dzięki

której zarówno oni, jak i ich pracownicy osiągną możliwe najlepsze wyniki. Opisana tu metoda sprowadza wszelkie podstawy zarządzania do pięciu podstawowych etapów. Określają one, co powinieneś wiedzieć i robić by osiągnąć dobre wyniki w pracy i utrzymać je na wysokim poziomie przez dłuższy czas.

Nie musisz być początkującym menedżerem, by odnieść z tej metody wymierne korzyści. Na podstawie najnowszej teorii i praktyki w zarządzaniu dostarcza ona aktualnych, praktycznych informacji, które doświadczeni menedżerowie wykorzystują do odświeżania swego stylu zarządzania.

Bogusz Mikuła

Zarys metody doboru technik humanizacji organizacji pracy

Zdrowa organizacja pracy to organizacja, dla której charakterystyczny jest sukces finansowy, fizycznie i psychicznie zdrowa siła robocza zadowolająca środowisko pracy oraz kultura organizacyjna, szczególnie w okresach wahań rynkowych i zmian. Do podstawowych cech zdrowej organizacji pracy zalicza się m.in.: niski poziom stresu, wysoki poziom zaangażowania i satysfakcji z pracy, niższy od średniej krajowej poziom zachorowalności, absencji i fluktuacji, dobre stosunki przemysłowe i rzadko występujące spory zbiorowe, dobry poziom bezpieczeństwa pracy^{*}). Tego typu organizację inaczej określić można jako zhumanizowaną.

Na gruncie nauki o organizacji i zarządzaniu powstało wiele zaleceń tworzenia zhumanizowanej organizacji pracy. Wraz z pojawieniem się nowych koncepcji zarządzania, zalecenia te przez dziesiątki lat ulegały ewolucyjnemu rozwojowi i wzbogaceniu. Współcześnie organizator, obok wspomnianych zaleceń, posiada dodatkowo ogromny repertuar metod, za pomocą których może zbliżyć organizację pracy do stanu „zdrowia”. Jednak, aby je efektywnie wykorzystać, konieczne jest szczegółowe rozpoznanie panujących w organizacji dysfunkcji i dopiero wówczas dobranie oraz zastosowanie właściwej do danych uwarunkowań metody humanizacji organizacji pracy.

Przedmiotem zainteresowania prezentowanej w zarysie metody doboru technik humanizacji organizacji pracy w sferze zarządzania przedsiębiorstwem (sferze prac biurowych) jest zjawisko polegające na braku wzajemnego dostosowania elementów środowiska pracy do możliwości i potrzeb pracowników. Stanowi ono efekt błędów popełnionych w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Błędy te podzielić można na dwa podstawowe rodzaje:

- błędy popełnione w procesach doboru, adaptacji i rozwoju pracowników,
- błędy popełnione w procesie kształtowania środowiska pracy – elementy organizacji przebiegu pracy, społecznego środowiska pracy i czynniki materialnego środowiska pracy.

Metodyka doboru technik humanizacji organizacji pracy

Metodę doboru technik humanizacji organizacji pracy sprowadzono do postępowania złożonego z czterech zasadniczych etapów:

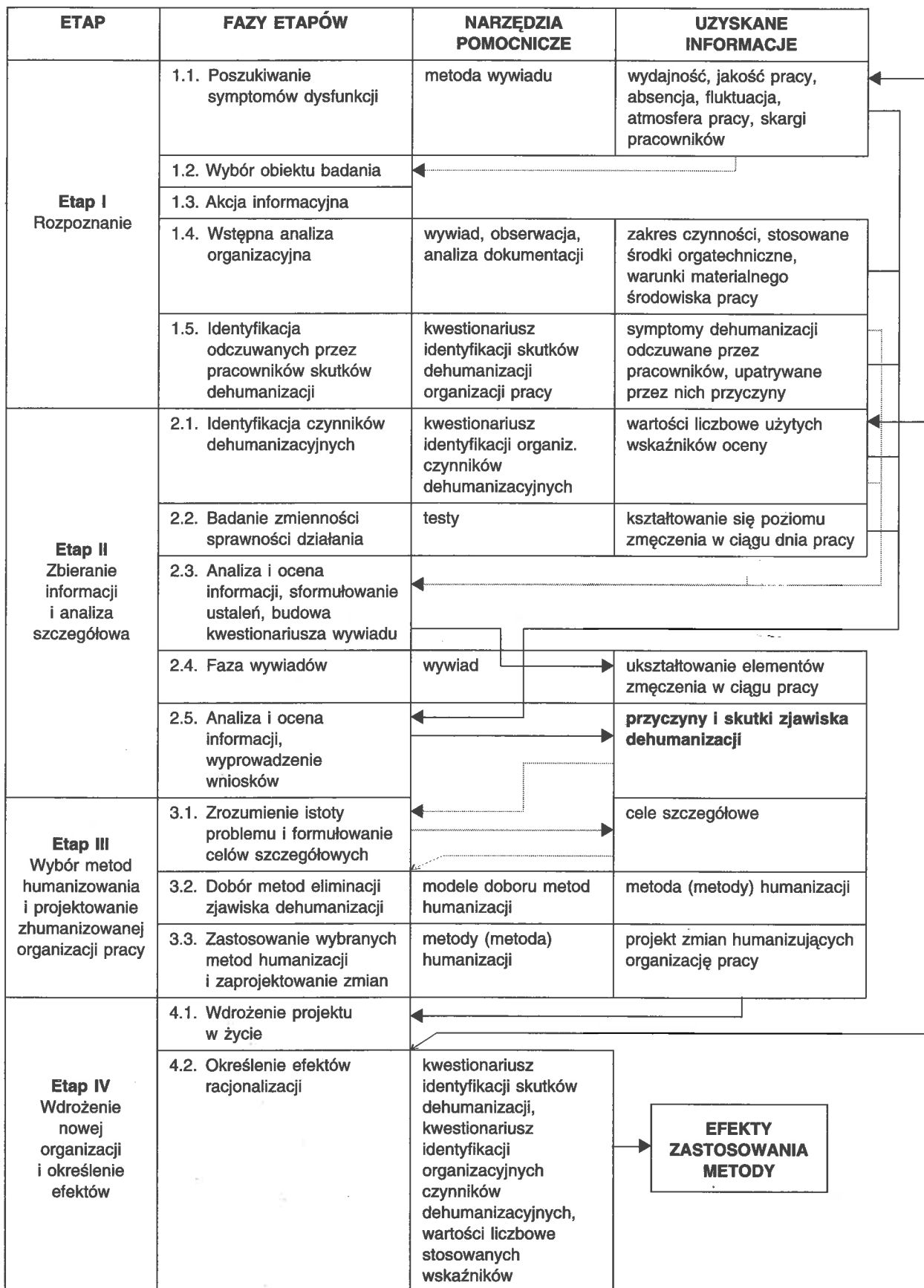
- rozpoznania,
- zbierania informacji i analizę szczegółową,
- wyboru metod humanizowania i projektowania zhumanizowanej organizacji pracy sfery zarządzania,
- wdrożenia nowej organizacji i określenia efektów.

Każdy etap składa się z kilku faz postępowania, co wraz z podstawowymi technikami wspomagającymi proces badawczy i eliminacji zjawiska dehumanizacji przedstawiono na schemacie (rys. 1).

W fazie identyfikacji odczuwanych przez pracowników symptomów dehumanizacji organizacji pracy informacje zbierane są przy zastosowaniu kwestionariusza identyfikacji skutków owego zjawiska. Służy on badaniu samopoczucia w ocenie subiektywnej, koncentrując się na symptomach zmęczenia fizycznego i umysłowego w postaci odczuwanych bólów, obniżenia sprawności umysłowej i odczuwanych przykrych emocji. Przyjęte skale pozwalają na określenie częstotliwości występowania symptomów. W kwestionariuszu zamieszczono również pytania odnoszące się do upatrywanych przez pracowników źródeł i przyczyn tych stanów.

W etapie drugim postępowanie badawcze rozpoczyna się od identyfikacji czynników dehumanizacyjnych organizacji pracy. Wykorzystuje się w tym celu 3-częściowy kwestionariusz. Pierwsza część (A) zawiera stwierdzenia określające sytuacje dotyczące idealnego miejsca i idealnych warunków pracy, a wypełnienie jej polega na wskazaniu na 5-punktowej skali, w jakim stopniu wymienione stwierdzenia są prawdziwe w stosunku do zajmowanego stanowiska i panującej sytuacji w pracy. Część druga (B) zawiera również – i to w tej samej kolejności – stwierdzenia określające idealne warunki pracy, lecz jej wypełnienie polega na wskazaniu wagi każdego z wymienionych czynników niezbędnej do uzyskiwania pełnej satysfakcji z pracy. W obu częściach liczba pytań wynosi 101, w których starano się ująć wszystkie najważniejsze potencjalne czynniki dehumanizacyjne tkwiące w organizacji pracy. Trzecia część kwestionariusza jest narzędziem pomocniczym, pozwalającym uzyskać informacje uzupełniające i ułatwiające wysunięcie prawidłowych wniosków.

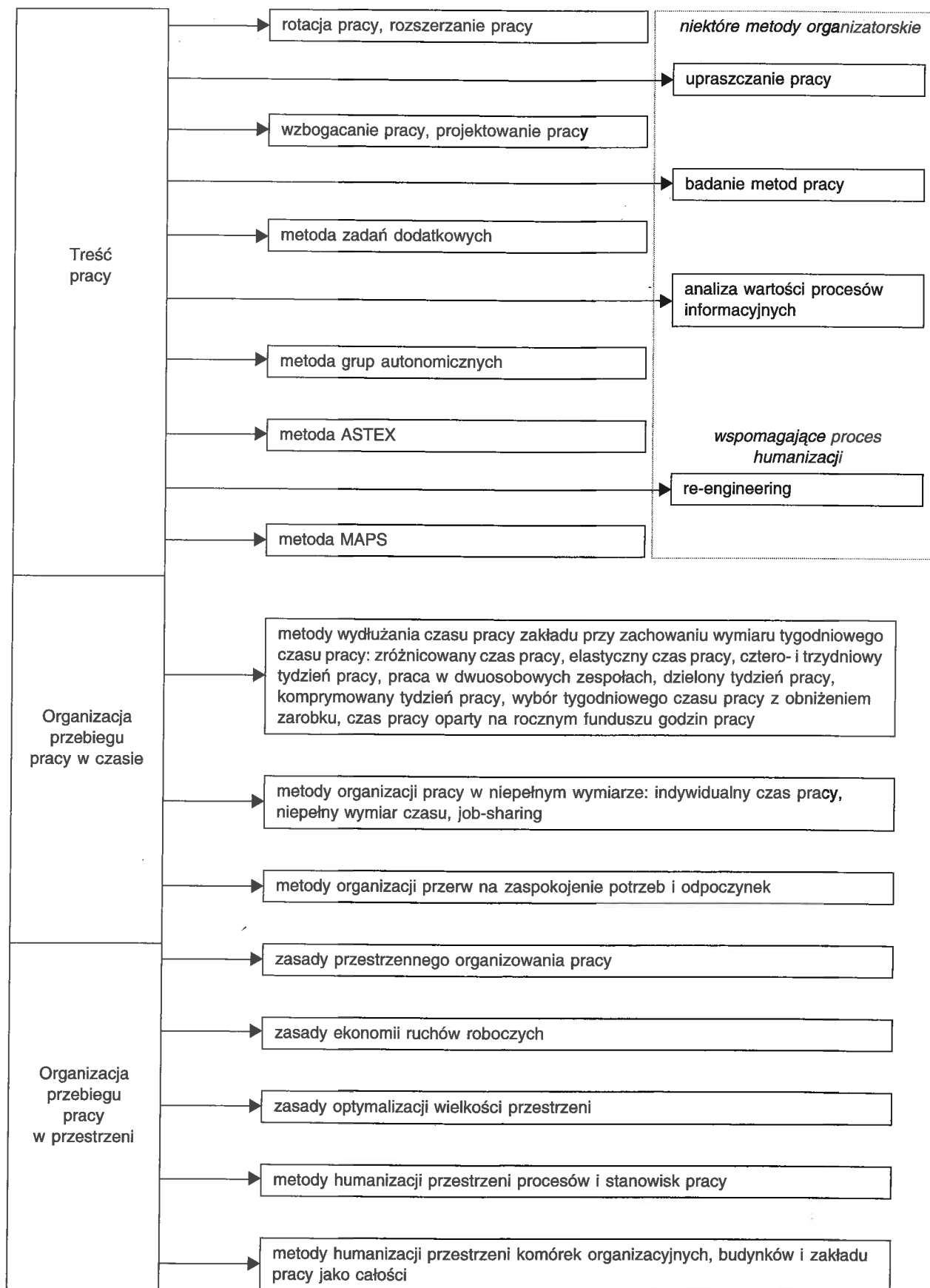
Analiza uzyskanych informacji w wyniku zastosowania kwestionariuszy dokonywana jest drogą zestawienia i porównania odpowiedzi kwestionariusza identyfikacji organizacyjnych czynników dehu-



Rys. 1. Schemat postępowania w metodzie doboru technik humanizacji organizacji pracy w sferze zarządzania

Źródło: opracowanie własne.





Rys. 2. Model doboru technik humanizacji elementów płaszczyzny przebiegu pracy
 Źródło: opracowanie własne.

manizacyjnych części A z odpowiedziami kwestionariusza części B. Uzyskuje się w ten sposób dane na temat panującej sytuacji w badanej części organizacji, obrazujące stopień dopasowania czynników płaszczyzny przebiegu pracy, społecznego środowiska pracy i materialnego środowiska pracy do możliwości oraz potrzeb człowieka. Podczas analizy i oceny uzyskanych informacji szczególna uwaga powinna zostać zwrócona na te czynniki, których różnica wartości uzyskanych ocen części A i B kwestionariusza jest mniejsza od zera. W celu ułatwienia analizy wyników i wysunięcia wniosków zaproponowano wykorzystanie kilku wskaźników oceny. Dla przykładu, jednym z nich jest *średni wskaźnik stopnia dopasowania czynnika i* (SDC_{i-sr}), obliczany ze wzoru:

$$SDC_{i-sr} = \frac{\sum_{j=1}^m (A_{ij} - B_{ij})}{m},$$

gdzie: $i = 1, 2, \dots, 101$,

m – liczba pracowników poddanych badaniu,

i – numer kolejny pytania odpowiadający badanemu czynnikowi,

j – kolejny numer identyfikacyjny kwestionariusza,

A_{ij} – wartość odpowiedzi na pytanie o numerze i kwestionariusza A o numerze j ,

B_{ij} – wartość odpowiedzi na pytanie o numerze i kwestionariusza B o numerze j .

Wskaźnik ten (i inne) służy w trzecim kroku drugiego etapu do wysuwania ogólnych wniosków co do panującej sytuacji w organizacji pracy i stopnia jej dostosowania do danych zasobów ludzkich. O ile wyniki obliczonych wskaźników będą dodatnie, wnioskować można, że stopień dostosowania organizacji do pracowników jest pozytywny oraz organizacja pracy i zarządzania wpływa na nich motywująco. Jeśli natomiast uzyskane wyniki są ujemne, wysuwany jest wniosek o istniejącym zjawisku dehumanizacji pracy.

Zebrane informacje w piątym kroku pierwszego etapu oraz pierwszym i drugim etapu drugiego poddawane są analizie i ocenie. Wynikiem winno być wyróżnienie grup lub poszczególnych czynników, dzięki którym widoczny jest stopień dehumanizacyjnego oddziaływania na zespół wykonawców bądź pojedynczych pracowników. Na tej podstawie tworzone są kwestionariusze wywiadu. Celem wywiadów jest sprawdzenie wiarygodności uzyskanych ustaleń metodą kwestionariusza, a także ich uzupełnienie. Dodatkowo kwestionariusz wywiadu obejmuje pytania dotyczące aspektów technicznych, organizacyjnych i kadrowych prac realizowanych w komórkach oraz na stanowiskach wchodzących w skład przedmiotu badania.

Faza analizy i oceny uzyskanych informacji oraz wysunięcia wniosków sprowadza się do:

- analizy i oceny uzyskanych informacji w poprzednich fazach postępowania, mających na celu określenie symptomów zjawiska dehumanizacji pracy i stopnia, w jakim występuje;

- analizy i oceny uzyskanych informacji w poprzednich etapach oraz fazach postępowania, mających na celu określenie aktywnych czynników dehumanizacji organizacji pracy w przekroju całego obiektu badania i poszczególnych stanowisk pracy,

- syntezy zebranych informacji i wyróżnienia zakresów aktywnie działających czynników dehumanizacji organizacji pracy.

Wybór metod, przy wykorzystaniu których prowadzone będą działania humanizujące, uzależniony jest od ustaleń wysuniętych w poprzednim etapie metody i sformułowanych celów szczegółowych. Cele te powinny zostać osiągnięte w dalszych fazach postępowania drogą zastosowania właściwych metod i technik umożliwiających eliminację stwierdzonej dysfunkcji. Narzędziem pomocniczym w doborze metod eliminacji zjawiska dehumanizacji są cztery modele przedstawiające powiązanie zakresów płaszczyzn humanizacji organizacji pracy z metodami humanizacji. Jeden z nich przedstawia rys. 2.

Po dokonaniu wyboru metod eliminacji zjawiska dehumanizacji następuje ich zastosowanie. Efektem końcowym etapu jest projekt zmian, mających na celu eliminację stwierdzonego zjawiska dehumanizacji pracy.

Na etap ostatni postępowania składa się wdrożenie nowej organizacji pracy i określenie efektów. Tu ponowne zastosowanie znajduje kwestionariusz identyfikacji skutków dehumanizacji organizacji pracy i kwestionariusz identyfikacji organizacyjnych czynników dehumanizacyjnych oraz wszystkie liczbowe wskaźniki zaproponowane w celu wysuwania ustaleń na podstawie informacji zebranych przy zastosowaniu omówionych kwestionariuszy.

Podsumowanie

Pzedstawiony opis metody nie wyczerpuje oczywiście całości problematyki. Wskazano w nim jedynie najbardziej zasadnicze rozwiązania przyjęte w proponowanej metodzie. Wiele istotnych kroków postępowania zostało w opisie pominiętych, a także nie przedstawiono wszystkich skonstruowanych narzędzi pomocniczych. Elementy te będą przedmiotem dalszych publikacji.

Bogusz Mikuta

Artykuł obejmuje fragmenty wyników prac prowadzonych w ramach tematu nr 1 P 110 967 06 pt. „Humanizacja organizacji pracy w sferze zarządzania” finansowanych przez Komitet Badań Naukowych w Warszawie.

* C.L. COOPER, S. CARTWRIGHT, *Healthy Mind, Healthy Organization – A Proactive Approach to Occupational Stress*, „Human Relations” 1994, Vol. 47, No 4, s. 462–463.

Inżynier – project manager

Rozmowa z prof. dr. hab. JERZYM WOŹNICKIM, rektorem Politechniki Warszawskiej

Stefan Bratkowski w swoim gorzkim artykule z okazji siedemdziesięciolecia „Przeгляdu Organizacji” zarzuca dzisiejszym inżynierom, że nie są na miarę swoich wielkich poprzedników. Czy inżynierowie mogą się bronić, twierdząc, że podział pracy uwolnił ich od zadań menedżerskich i organizacyjnych?

Nie jest to właściwa linia obrony. Trendy w inżynierii światowej są dostatecznie dobrze określone, żeby można było uznać tę tezę za mylną. Gwałtownie rozwijająca się od lat powojennych nauka o organizacji i zarządzaniu doprowadziła do zasadniczej poprawy ustroju i efektów ekonomicznych, a w ślad za tym i organizacji firm. Często oddzielano wówczas inżynierię od zarządzania. Inżynier to był ktoś taki, kto projektował wyrób, a menedżer dodawał do tego formułę ekonomiczną. Później zorientowano się, że dla poprawy efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa, trzeba przestać aż tak mocno oddzielać te dwie dziedziny i zaczęto wyposażać inżynierów w wiedzę menedżerską, a także ekonomiczną. Doszło do tego, że współczesne szkoły wyższe, szczególnie w dominującej obecnie na świecie anglosaskiej tradycji akademickiej, przeznaczają na kształcenie menedżerskie nawet do 30% programu na kierunkach inżynierskich.

Coraz częściej współczesny inżynier albo inaczej inżynier XXI wieku to jest *project manager*. Ma on wiedzę i zdolność działania w warunkach globalnej konkurencji, o jakiej nie śniło się inżynierom sprzed trzydziestu czy pięćdziesięciu lat.

Inżynierowie wcale nie zostali uwolnieni od zadań menedżerskich – często to oni zarządzają i to nie tylko projektami, ale i całymi firmami. Polscy menedżerowie – według zestawienia jednego z czołowych tygodników – to w ponad 50% inżynierowie. Można wręcz powiedzieć, że inżynierowie spychają menedżerów na dalszy plan. Natomiast szkoły biznesu, szkolące „czystych” menedżerów na postawowym poziomie – szkolą kadrę pomocniczą, a prawdziwych specjalistów od zarządzania wysokiego poziomu kształcą uczelnie techniczne, ponieważ właśnie absolwenci uczelni technicznych są przygotowani do wprowadzania w firmach systemów informacyjnych i ekspertowych, wspomagających zarządzanie. To są prawdziwe wyzwania stojące przed menedżerami; tymczasem słuchacze szkół biznesu nie mają szansy zdobyć koniecznej wiedzy w tym zakresie, mogą więc być co najwyżej asystentami tych prawdziwych menedżerów.



Fot. AF Contrast

Jaka jest, a jaka powinna być rola inteligencji technicznej w Polsce u progu XXI wieku?

Pojęcie „inteligencja techniczna” uważałbym za schyłkowe. W rozwinięciu oznacza ono tę część inteligencji, która posiada wyższe wykształcenie techniczne. Była to grupa w sensie socjologicznym wyodrębniona w czasach PRL, a dzisiaj nie ma już istotnych cech wyróżniających. Na dodatek świat jest obecnie tak przesycony techniką, że jedną z istotnych barier rozwoju staje się technofobia znacznej części inteligencji – i nie tylko inteligencji. Od współczesnego człowieka (nie tylko inteligenta) oczekuje się określonego poziomu świadomości i wiedzy technicznej, który umożliwi mu aktywne korzystanie z dostępnych środków, choćby komunikowania się czy operowania informacją przy użyciu komputera. W tym sensie cała inteligencja jest inteligencją techniczną, bo dla przykładu – wielu znanych mi humanistów korzysta z poczty elektronicznej, przesyłając materiały na konferencje, artykuły naukowe do czasopism i wymieniając korespondencję z całym światem.

Możemy natomiast mówić o inżynierach jako grupie, bardziej nawet zawodowej niż społeczno-zawodowej, przy czym, tak jak od inżyniera oczekujemy tego, że w przynajmniej 30% jego wiedza dotyczyć będzie zagadnień prawa i zarządzania, tak i po absolwentach studiów humanistycznych spodziewać się powinniśmy, jeśli nie 30% wiedzy technicznej, to przynajmniej świadomie pozytywnego stosunku do techniki. Natomiast od uczelni humanis-

tycznych mamy prawo oczekiwać skutecznego zwalczania analfabetyzmu technicznego i technofobii.

W PRL inteligencja techniczna była spychana do roli technokracji, na którą usiłowano zwałać winę za kolejne niepowodzenia socjalizmu. Kiedy prezentowano osiągnięcia – chwalono inżynierów za udane przedsięwzięcia realizowane pod przewodnictwem partii, a kiedy coś się nie udało, winni byli ci sami inżynierowie – tym razem solo.

Dziś ta rola zmieniła się o tyle, że zarówno pochwały, jak i krytyka, mają zdecydowanie bardziej merytoryczny charakter. Skoro obecnie inżynierowie stanowią ponad 50% wyższej kadry menedżerskiej, mamy do czynienia z sytuacją, w której ich rzeczywista i długofalowa rola w rozwoju gospodarki i całego kraju będzie zależała od ilości środków, które będą inwestowane w rozwój przemysłu. Choć można też sobie wyobrazić inny scenariusz: gdyby Polska miała zostać pomostem handlowym pomiędzy Wschodem i Zachodem, pobierając opłaty za tranzyt przez swoje terytorium – wówczas rola inżynierów byłaby nieporównanie mniejsza. Skoro jednak jesteśmy zorientowani na aktywny udział w ogólnosiwiatowej wymianie handlowej z wykorzystaniem produktów wytwarzanych w Polsce, rola inżynierów jest ogromna i będzie coraz większa. Miliardowe inwestycje – na razie zagraniczne, a z czasem, miejmy nadzieję, również krajowe – oznaczają miejsca pracy dla polskich inżynierów na wielu poziomach. W zupełnie podstawowej konfiguracji: jako dozoru technicznego, ale także jako menedżmentu średniego i wyższego szczebla, a z czasem jako głównych szefów takich firm. Natomiast jeszcze przez stosunkowo długi czas nie będzie Polska miejscem, gdzie samodzielnie projektuje się masowe wyroby przemysłowe o znacznym stopniu zaawansowania technologicznego – np. samochody. Chociaż akurat Politechnika Warszawska podpisała ostatnio z centralą Fiata we Włoszech bardzo korzystną umowę dotyczącą wspólnych przedsięwzięć – nie tylko edukacyjnych i naukowych, ale także w zakresie transferu technologii i wspierania talentów inżynierskich. Jest to widoczny dowód tego, że Zachód nie ma zamiaru drenować Polski z kadr i czynić z niej pustyni technologicznej – Fiat nie ma takiej umowy z żadną politechniką włoską.

Obecnie obserwujemy bardzo ciekawe zjawisko, mianowicie reintegrację inżynierii, która narodziła się z aplikacji odkryć fizyki do konkretnych zastosowań technicznych, a następnie podlegała daleko idącej specjalizacji. Teraz widać stopniowe zbliżanie się tych specjalizacji, w programach pojawiają się treści wspólne, wynikające stąd, że kształcenie ma w coraz większym stopniu charakter ogólny. Jest bowiem rzeczą oczywistą, że każdy inżynier wielokrotnie w czasie swojej kariery zawodowej będzie musiał uczyć się całkowicie nowych rzeczy, i to nie tylko takich, których nie wykładano na jego

wydziale, ale takich, których w czasach jego studiów jeszcze nawet nie wymyślono.

Czy Politechnika stawia swoim absolwentom zadania wykraczające poza typowy zakres obowiązków inżyniera?

Dzisiaj typowe dla kształcenia inżynierów jest właśnie wykraczanie poza zakres klasycznej wiedzy inżynierskiej. Na Politechnice Warszawskiej mamy Kolegium Nauk Ekonomicznych, Szkołę Biznesu, nowo utworzony kierunek administracji oraz kierunek zarządzania i marketing na Wydziale Inżynierii Produkcji.

We współczesnej inżynierii coraz więcej działań koncentruje się w sferze tzw. softwaru, a coraz mniej w obszarze tzw. hardware. Kiedyś w cenie urządzenia dominował hardware, a cena wkładu myśli technicznej i ekonomicznej stanowiła mniejszość, a dzisiaj w cenie dominuje szeroko rozumiany software – i to bez względu na rodzaj urządzenia. Coraz częściej sięgamy np. po rozmaite klucze w postaci kart procesorowych, które wymagają programowania; procesory pojawiają się nie tylko w samochodach, pralkach czy telewizorach, ale np. w żelazku. Kiedyś inżynierowie telekomunikacji zajmowali się hardwarem, dzisiaj zajmują się prawie wyłącznie programowaniem – hardware produkuje kilka światowych koncernów, są to urządzenia dobrej jakości, powszechnie dostępne i – dzięki masowości produkcji – tanie. Polska raczej nie ma szans konkurować na tym rynku. Natomiast cała sztuka polega na skonfigurowaniu i zaprogramowaniu odpowiednich parametrów użytkowych systemów. Inżynieria idzie w kierunku softwaru i jest to obiektywny trend występujący na całym świecie. I znowu, mając na względzie klasyczną wizję inżyniera, mógłby ktoś powiedzieć, że kształcąc specjalistów od programowania wykraczamy poza typowy zakres wiedzy inżynierskiej, natomiast prawda jest taka, że to się doskonale mieści we współczesnej definicji inżyniera.

Spodziewam się, że odpowiedzią Politechniki Warszawskiej na te wyzwania współczesnej inżynierii będzie przemodelowanie i uelastycznienie studiów, między innymi poprzez wprowadzenie dyplomu pośredniego. Wynika to z fundamentalnej niemożności pogodzenia elitarnego charakteru części programu magisterskiego i doktorskiego z masowym charakterem kształcenia, który wymusza na nas rosnące zapotrzebowanie na ludzi z wyższym wykształceniem. Żeby więc nie obniżać poziomu tym, którzy chcą i są w stanie nauczyć się więcej, a jednocześnie nie stawiać nierealistycznych wymagań całej reszcie – której docelowo za kilka lat powinno być kilkakrotnie więcej – proponujemy dwie nitki kształcenia: powszechną w postaci studiów dwustopniowych i właśnie elitarną – być może integrującą studia drugiego i trzeciego stopnia. Na

Wydziale Elektroniki, który zawsze był uznawany za dość elitarny, widać tendencję do łączenia nauki z pracą – i to z pożytkiem dla obu z nich. Większość studentów czwartego roku pracuje, zarabiając nie raz całkiem niezłe pieniądze. Dominuje nastawienie praktyczne, ukierunkowane na robienie kariery zawodowej, natomiast maleje zainteresowanie teorią i karierami naukowymi. Jest to także jedna z obiektywnych tendencji, do których musimy się dostosować.

Wracając natomiast do tekstu Stefana Bratkowskiego – rozumiem jego zarzuty w ten sposób, że dziś trudno byłoby wymienić przykłady znaczącego wpływu polskiej myśli inżynierskiej na światowe osiągnięcia techniczne. Przyczyn tego stanu rzeczy nie należy jednak doszukiwać się w niskich kompetencjach polskich inżynierów, co widać na przykładzie tych ludzi, którzy jadą do Ameryki i okazuje się, że potrafią bardzo wiele. Osiąganie wymiernych rezultatów w inżynierii wymaga dziś ogromnych nakładów. Polska nimi nie dysponuje i dlatego, mając dobrych inżynierów tych z lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych, a także bardzo obiecujących absolwentów i studentów z lat dziewięćdziesiątych – nadal więcej oferuje światu dzięki ich pracy

w ośrodkach zagranicznych. Natomiast już obecnie polskie firmy komputerowe, w tym softwarowe, w których nie są konieczne tak wielkie nakłady inwestycyjne, doskonale dają sobie radę na rynku. Podobnie w dziedzinie chemii: Instytut Chemii Przemysłowej ma bardzo duże osiągnięcia – nie mniejsze niż w czasach, kiedy był zakładany. To są tylko przykłady wybrane z wielu innych.

Osiągnięcia lub ich brak w inżynierii w Polsce to nie jest sprawa motywacji i kompetencji albo braku ludzi odpowiedniego formatu zawodowego – tylko nakładów. Natomiast jeśli chodzi o stowarzyszenia inżynierskie, sędzę, że w swym obecnym kształcie nie mają one atrakcyjnej oferty dla młodych, ale to jest wina tych stowarzyszeń, a nie ich potencjalnych członków. Nie zgadzam się zatem z tezą Stefana Bratkowskiego, którą można by sformułować tak oto, że „dziś prawdziwych inżynierów już nie ma”. Otóż oni są, ale są inni od swoich wielkich poprzedników, bo też czego innego oczekuje od nich dzisiejsza Polska i dzisiejszy świat.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Mariusz Krzysztofek

Bankowy tytuł wykonawczy

Sposoby dochodzenia należności przez banki

Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu
Kraków 1996

Istotne zmiany zachodzące w Polsce od 1989 r. objęły również system bankowy. Przekształcenia dokonują się na dwóch zasadniczych płaszczyznach: gospodarczej i prawnej. Ich rozdzielenie może być uzasadnione wyłącznie względami natury formalnej i zabiegami klasyfikacyjnymi, faktycznie bowiem obie te sfery pozostają w ścisłym związku. Zmiany w zakresie rzeczywistej aktywności podmiotów gospodarczych, form i kierunków ich działania pozbawiają niektóre regulacje aktualności; z drugiej natomiast strony, zakreślanie ram prawnych aktywności gospodarczej stanowi jeden z podstawowych czynników kształtowania obrotu gospodarczego.

Przedmiotem tej pracy jest bankowy tytuł wykonawczy – szczególnie przywilej egzekucyjny ban-

ków, przysługujący im z mocy art. 53 ust. 2 prawa bankowego (...).

Podkreślenia wymaga fakt, że istnienie tej instytucji nie wynika bynajmniej z licznych nowelizacji prawa bankowego. Szczególny przywilej egzekucyjny służył bankom również przed rokiem 1989. Czynnikiem decydującym o potrzebie zweryfikowania dopuszczalności jego istnienia jest więc nie zmiana regulacji prawa bankowego, lecz innych regulacji oraz stosunków faktycznych w obrocie gospodarczym.

Założeniem niniejszej książki jest możliwie wyczerpujące nakreślenie problematyki bankowego tytułu wykonawczego.

Problematyka ta, obejmująca m.in. przesłanki dopuszczalności i zakres stosowania przyznanego bankom przywileju oraz środki służące ochronie praw dłużnika, ma istotny walor praktyczny. Podmiotami, które najbardziej powinny być zainteresowane tym szczególnym przywilejem, są zarówno same banki, jak i osoby fizyczne oraz prawne, które zawarły lub rozważają zawarcie z bankami umów o kredyt bankowy, umów pożyczki bankowej, umów o dyskonto weksła, umów gwarancji bankowej, umów poręczenia i umów akredytywy.

Ze wstępu

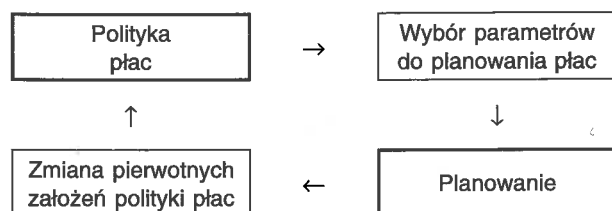
Zofia Sekuła

Planowanie płac w podmiotach gospodarczych

W gospodarce rynkowej istnieje ekonomiczny przymus racjonalnego gospodarowania wszystkimi czynnikami, a zatem i kształtowania wydatków za pracę. Koszty pracy, w których znaczący udział mają wynagrodzenia pracowników, powinny być przedmiotem rachunku ekonomicznego – zarówno na etapie planowania, jak i rzeczywistego wykorzystania. Z porównania własnych kosztów pracy między podobnymi producentami w kraju i za granicą można zorientować się o stopniu konkurencyjności. W niektórych organizacjach poziom kosztów pracy może być na tyle wysoki, że niezbędne staje się rozważenie decyzji o przeniesieniu produkcji do krajów o niższych kosztach pracy.

Czynniki mające wpływ na planowanie płac

Płace stanowią nie tylko podstawowy składnik kosztów pracy, ale od nich uzależnione są inne, nierzadko znaczące pozycje kosztów, jak składki ubezpieczeniowe, odpisu na fundusze socjalne, na rzecz bezrobocia i inne. Wzrost płac generuje więc wzrost wszystkich pochodnych od niej składników kosztów pracy. Dlatego dużą wagę należy przywiązywać do planowania płac, które to działanie jest związane z polityką płac. Planując wielkość środków na płace trzeba więc symulować lub podejmować konkretne decyzje, które leżą już w sferze polityki płac. Istnieje zatem sprzężenie zwrotne między polityką płac a planowaniem, co ilustruje rysunek 1.



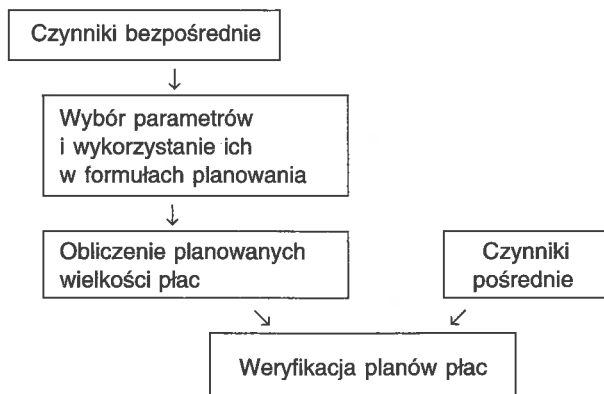
Rys. 1. Zależność między polityką płac a planowaniem płac

Wielkość środków, jakie organizacja może planować na płace, zależy przede wszystkim od rodzaju i rozmiaru planowanych do realizacji celów, ich ekonomicznej opłacalności, wielkości planowanego zatrudnienia, dotychczasowego poziomu wynagrodzeń, przewidywanych zmian w wydajności pracy oraz regulacji prawnej w zakresie wynagradzania.

Są to czynniki bezpośrednie, mające charakter mierzalny, dla których można określić wpływ na wzrost płac. Oprócz powyższych występuje wiele innych, których związek jest mniej oczywisty. Wymienić tutaj należy:

- wielkość i pozycję przedsiębiorstwa na rynku,
- sytuację na rynku pracy,
- poziom płac w otoczeniu,
- potrzebę zmian w motywowaniu przez płace.

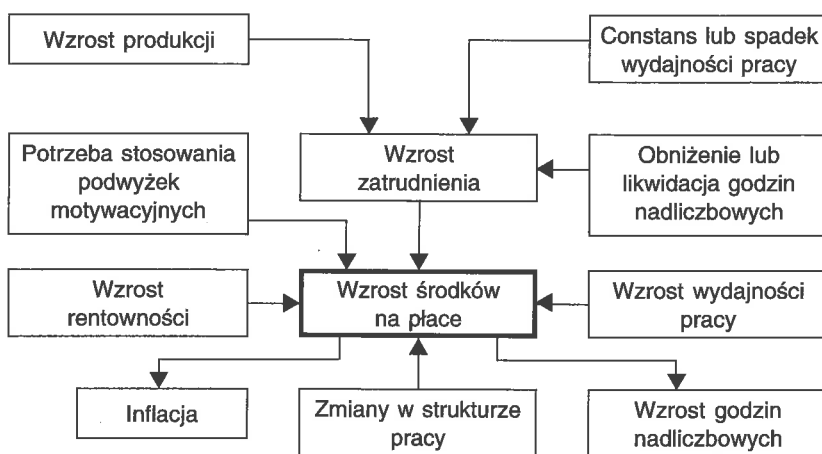
Podejmując działania w zakresie planowania płac w pierwszej kolejności trzeba zdefiniować czynniki mające wpływ na planowane wielkości płac z podziałem na bezpośrednie i pośrednie. Bezpośrednie stanowią konkretne parametry lub umożliwiają ich ustalenie, które następnie wykorzystać można w formułach stosowanych do planowania płac. Czynniki pośrednie pełnią rolę korygującą, co przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Wpływ czynników bezpośrednich i pośrednich na planowanie płac

W zależności od przyjętej strategii i czynników determinujących, można planować wzrost, utrzymanie lub spadek środków na płace. Wzrost środków na płace może być spowodowany głównie: wzrostem zatrudnienia, godzin nadliczbowych, wydajności pracy, produkcji, rentowności oraz występowaniem inflacji. Każde przedsiębiorstwo może wyznaczyć pole do planowania płac. Przy czym ograniczeniem dolnym jest minimalna kwota środków, którą trzeba przeznaczyć na płace. Można rozważać, ale wydaje się, że tylko teoretycznie (wyjątkiem są zakłady w stanie upadłości), iż progiem dolnym jest wielkość środków wynikająca z najniższego wynagrodzenia i planowanego zatrudnienia.

Zdecydowanie częściej ograniczeniem dolnym będzie wielkość środków na płace, wyliczona na podstawie przeciętnej płacy roku bazowego bez lub po ewentualnym dokonaniu korekt zmniejszających (np. z tytułu ograniczenia godzin nadliczbowych, niewystępowania spektakularnych, bardzo korzystnych transakcji itp. w planowanym roku). Ograniczenie górne wyznaczone jest przez taki poziom płac, przy którym organizacja będzie w stanie sprostać konkurentom oraz osiągać zysk na poziomie umożliwiającym niezbędny jej rozwój. Wymaga to wariantowego planowania działalności organizacji. Zależność między planowanym wzrostem środków na płace a czynnikami determinującymi je przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Główne czynniki determinujące wzrost środków na płace

Formuły mające zastosowanie do planowania płac

Z metodycznego punktu widzenia planując płace można zastosować różne podejścia, między innymi takie:

- ustala się globalną kwotę środków w skali przedsiębiorstwa i przeciętne płace,
- planuje się przeciętne płace, a potem wszystkie pozostałe wielkości z uwzględnieniem wielkości środków na realizację częściowych celów polityki płac.

Podejście pierwsze będzie znajdować zastosowanie w prognozowaniu wieloletnim oraz planowaniu rocznym w organizacjach o ustabilizowanej strukturze asortymentowej, dla których staje się możliwe określenie parametrów zależnych od wyników ekonomicznych. Podejście drugie częściej może być wykorzystywane w planowaniu krótko- i średniookresowym oraz w tych przypadkach, gdy struktura płacy w planowanych okresach ma charakter dynamiczny. Należy tu rozumieć, że zmienia się w czasie ranga poszczególnych składników – przykładowo z powodu wzrostu godzin nadliczbowych, świadczeń, premii, szczególnych nagród itp.

Globalne planowanie płac

W podejściu tym znajdować będą miejsce najczęściej metody udziałowe, polegające na tym, że organizacja na podstawie wieloletnich trendów kształtowania poziomu płac i przewidywanego wyniku ekonomicznego ustala wskaźnikowy udział płac w wybranym parametrze, którym mogą być koszty własne, wartość produkcji, wartość przerobu, wartość produkcji dodanej i inne. Nie jest wskazane uzależnianie globalnej wartości płac od zysku i innych parametrów o dużej zmienności. Prowadziłoby to do destabilizacji materialnej pracowników i zbędnych komplikacji w planowaniu, wynikających z potrzeby stosowania różnych wielkości korygujących i konfliktów między partnerami społecznymi.

Wskaźnik płac może być wielkością stałą w dłuższym okresie lub podlegać korekcie w miarę zachodzących zmian, w przypadku takich czynników, jak struktura produkcji, zatrudnienie, wydajność pracy, wyniki ekonomiczne, zakres wprowadzonej substytucji pracy żywej na uprzedmiotowioną oraz odchylenie między inflacjogennym wzrostem wartości produkcji, kosztów a przewidywaną inflacją.

W centrum uwagi jest więc prawidłowe ustalenie wskaźnika udziału płac w wybranym parametrze ekonomicznym. Trzeba wykorzystać do tego celu dane

sprawozdawcze za poprzednie okresy oraz uwzględnić przewidywane zmiany w okresie planistycznym w wymienionych wyżej czynnikach. Środki na płace w formule udziałowej oblicza się według poniższego wzoru:

$$F_p = P_e \times U \quad (\text{wzór 1})$$

gdzie: F_p – planowane środki na płace, P_e – parametr ekonomiczny (wartość produkcji, koszty własne produkcji, koszty przerobu, wartość produkcji netto itp.), U – wskaźnik udziału płac w parametrze P_e .

Wskaźnik U może być względnie stały i w nie zmienionej wielkości obowiązywać w kilku kolejnych okresach planistycznych. W przypadku stosowania stałego wskaźnika, planowane zmiany w wynikach ekonomicznych można uwzględnić bezpośrednio we wzorze, jak niżej:

$$F_p = P_e \times U \pm W \times \Delta Z \quad (\text{wzór 2})$$

gdzie: $\pm W$ – wskaźnik płac w przypadku wzrostu lub spadku wyniku ekonomicznego, ΔZ – przewidywany wzrost lub spadek wyniku ekonomicznego.

Wielkości P_e i U dotyczą okresu bezpośrednio poprzedzającego okres planistyczny.

Wynik ekonomiczny może być tutaj wyrażony za pomocą zysku. Jeśli więc w roku planistycznym przewiduje się wzrost zysku w stosunku do roku bazowego, to będzie on dodatkowo zwiększał środki na płace. Taka formuła znajdzie zastosowanie w tych podmiotach, które stosują metody zarządzania przez wyniki – za pomocą centrów zysku, kosztów itp. Uwzględnia się w niej partycypację pracowników w wygospodarowanym dodatkowo zysku. Można również uwzględniać partycypację pracowników w każdym zysku, niezależnie czy jego wielkość w roku planistycznym planowana jest na poziomie roku bazowego, czy na poziomie wyższym lub niższym.

Po ustaleniu funduszu płac w drugiej kolejności oblicza się przeciętną płacę w skali przedsiębiorstwa i poszczególnych grupach zawodowych w następujący sposób:

$$D_p = F_p \times L_p \quad (\text{wzór 3})$$

gdzie: D_p – planowana przeciętna płaca w skali przedsiębiorstwa, L – planowana wielkość zatrudnienia.

Wartość D_p można stanowiąc podstawę do obliczenia planowanej przeciętnej płacy dla poszczególnych grup zawodowych. W tym celu trzeba określić wskaźnik płacy dla danej grupy zawodowej do płacy przeciętnej w przedsiębiorstwie. Jeżeli dotychczas relacje są prawidłowe, to przyjmuje się relacje jak w roku bazowym. Można także zastosować inną opcję, a mianowicie ustala się pożądane wskaźniki relacji (uwzględniając je ze związkami zawodowymi). Taka potrzeba wystąpi wówczas, gdy dotychczasowe relacje płac nasuwają zastrzeżenia ze strony kierownictwa lub pracowników. Przeciętną płacę dla grupy zawodowej oblicza się wówczas według następującego wzoru:

$$D_{p_n} = D_p \times G_{p_n} \quad (\text{wzór 4})$$

gdzie: D_{p_n} – planowana przeciętna płaca dla „n” grupy zawodowej, G_{p_n} – wskaźnik określający relację przeciętnej płacy dla „n” grupy zawodowej do przeciętnej płacy w przedsiębiorstwie, mający obowiązywać w roku planistycznym.

W przypadku, gdy przewiduje się stosowanie w dalszym ciągu dotychczasowych relacji płac, obliczenie planowanej przeciętnej płacy dla grupy zawodowej obliczyć można następująco:

$$D_{p_n} = \frac{F_o}{F_o} \times D_{o_n} \quad (\text{wzór 5})$$

gdzie: F_o – wypłacone wynagrodzenia (rzeczywisty fundusz płac) w roku bazowym, D_{o_n} – przeciętna płaca w okresie bazowym dla „n” grupy zawodowej.

Zaletą metody udziałowej jest prostota i to, że zapewnia ona kształtowanie kosztów pracy na poziomie nie zagrażającym pogorszeniu wskaźników

ekonomicznych, zwłaszcza zysku. Generalnie wzrost płac powiązany jest proporcjonalnie ze wzrostem produkcji. Zagwarantowana jest w pierwszej kolejności realizacja kosztowej funkcji płac. Obok zalet powyższa metoda ma również wady. W wyniku zastosowania jej uzyskuje się w jednej wielkości fundusz płac. Nie jest wiadomo, czy planowany fundusz płac wystarczy do wprowadzenia inflacyjnych i motywacyjnych podwyżek płac, opłacenia wzrostu wydajności pracy, wzrostu godzin nadliczbowych, zmiany relacji płac wynikających ze zmiany struktury zawodowo-kwalifikacyjnej zatrudnienia itp. Wystąpi więc dodatkowo potrzeba ustalenia zasad i algorytmów podziału funduszu płac na częściowe cele polityki płacowej i ewentualnych zmian w strukturze płacy.

Ponadto do wad zaliczyć należy potrzebę kalkulowania wskaźnika płac na innym poziomie w przypadku zmian w działalności przedsiębiorstwa, a w szczególności zmian w strukturze asortymentowej produkcji. Ta ostatnia wada może wykluczać możliwość stosowania metody.

Przyrostowe formuły planowania płac

Podjęcie drugie zakłada w pierwszej kolejności planowanie przeciętnej płacy, a następnie środki na fundusz płac. Jeżeli w strukturze płacy nie przewiduje się znaczących zmian, a raczej zakłada utrzymanie dotychczasowych relacji między poszczególnymi składnikami płac, to wystarczy do ustalenia planowanej przeciętnej płacy, wzór ogólny:

$$D_p = D_b \times \Delta D \quad (\text{wzór 6})$$

gdzie: D_b – przeciętna rzeczywista płaca w okresie bazowym, ΔD – wskaźnik przyrostu przeciętnej płacy w roku planistycznym.

Wielkością wymagającą ustalenia jest wskaźnik przyrostu przeciętnej płacy. Może mieć na nią wpływ jeden czynnik – przykładowo inflacja – lub więcej czynników – przykładowo inflacja, rentowność produkcji, wydajność pracy. Wysokość tego wskaźnika zależy w ogólności od przewidywanej sytuacji ekonomicznej oraz polityki płac i wynikających z niej rozstrzygnięć między bieżącą konsumpcją a rozwojem przedsiębiorstwa. W złożonej działalności wytwórczej wskaźnik przyrostu płac można rozpatrywać jako sumę częściowych potrzeb zdefiniowanych w ramach polityki płac. Wskaźnik przyrostu płac będzie wówczas składał się z pewnej liczby członów, z których każdy uwzględnia algorytm dla obliczenia częściowej wielkości wskaźnika przyrostu płac. A zatem:

$$\Delta D = J \pm [E \times a] \pm [R \times b] \pm N \pm M \quad (\text{wzór 7})$$

gdzie: J – planowany wskaźnik indeksacji płac, E – planowany wskaźnik wzrostu wydajności pracy, a – wskaźnik wzrostu płac w stosunku do E , R – plano-

wany wskaźnik wzrostu rentowności, b – wskaźnik wzrostu płac w stosunku do R , N – wskaźnik wzrostu płac przeznaczony na opłacanie wzrostu godzin nadliczbowych, M – wskaźnik wzrostu płac przeznaczony na opłacanie wzrostu wypłat z tytułu gratyfikacji, świadczeń itp.

Formułę przyrostu wskaźnika można konstruować z dowolnej liczby członów, w zależności od przyjętych w polityce płac kierunków wydatkowania środków. Zaletą jej jest duże praktyczne zastosowanie, ponieważ pozwala określić wielkość środków w skali przedsiębiorstwa przeznaczonych na:

- indeksację płac, w której partycypują z reguły wszyscy pracownicy,
- opłacanie wzrostu wydajności pracy, godzin nadliczbowych awanse pionowe i poziome – dotyczące pewnych zbiorowości pracowników,
- wzrost wypłat gratyfikacji świadczeń itp.

Ustalona w powyższy sposób struktura wskaźnika wzrostu płac, jak również wynikająca z niej wielkość środków przeznaczonych na różne, wyżej wymienione cząstkowe cele, ułatwia negocjowanie ze związkami zawodowymi spraw płacowych.

Widoczne jest bowiem w sposób wyrazisty nie tylko powiązanie planowania z polityką płac, ale także ranga, znaczenie przyjętych kierunków polityki płac. Globalna wielkość funduszu płac i jego elementy składowe stanowią wynik działania wzoru:

$$F_p = [L_p \cdot D_b \cdot 12] + [J \cdot D_b \cdot L_p \cdot 12] + [F \cdot D_b \cdot L_p \cdot 12] + [K \cdot D_b \cdot L_p \cdot 12] + [N \cdot D_b \cdot L_p \cdot 12] + [M \cdot D_b \cdot L_p \cdot 12] \quad (\text{wzór 8})$$

gdzie: $F = E \times a$, $K = R \times b$, 12 – liczba miesięcy w roku.

Wielkość środków wynikających z wyrażenia „ $K \cdot D_b \cdot L_p \cdot 12$ ” jest przeznaczona na stosowanie awansów pionowych i poziomych. Wzór 8 może zostać uproszczony, jeżeli nie jest konieczne wydzielanie cząstkowych kwot funduszu płac (bo występują jeden lub dwa cele cząstkowe) w następujący sposób:

$$F_p = D_b \times [100 + J + F + K + N + M] \times 12 \times L_p \quad (\text{wzór 9})$$

Wzory 6, 7 i 8 można wykorzystać do planowania płac w poszczególnych grupach zawodowych następująco:

- wszystkie wskaźniki i wielkości we wzorze pozostają bez zmian, z wyjątkiem wynagrodzenia bazowego D_b , które będzie różne dla poszczególnych grup zawodowych,
- niektóre wskaźniki i wielkości we wzorze będą identyczne, a pozostałe inne, włącznie z wynagrodzeniem bazowym,
- wszystkie wskaźniki i wielkości we wzorze, w tym wynagrodzenie bazowe będą inne.

Wariant 1. wystąpi bardzo rzadko przy małym zróżnicowaniu zawodowym załogi oraz w przypad-

ku planowania takich kierunków wydatkowania środków na płace, które są jednakowo ważne dla wszystkich pracowników – przykładowo indeksacja płac, wypłata gratyfikacji i świadczeń. Częściej będą występować warianty 2. i 3., w których wszystkie albo niektóre wskaźniki i wielkości będą ustalone dla poszczególnych grup zawodowych na innych poziomach.

Inną metodą planowania płac jest uzależnienie płac od wydajności pracy. Miarą dla związku tych dwóch wielkości jest wskaźnik udziału przeciętnej w wydajności pracy przypadającej na jednego zatrudnionego, co przedstawia poniższy wzór:

$$D_p = E_p \times O \quad (\text{wzór 10})$$

gdzie: E_p – planowania na dany rok wydajność pracy, O – wskaźnik udziału przeciętnej płacy w miesięcznej wydajności pracy na zatrudnionego.

Do obliczenia przeciętnej płacy dla poszczególnych grup zawodowych można posłużyć się wzorem 4, natomiast wielkość środków na płace stanowi rezultat działania

$$F_p = L_p \times D_p \times 12 \quad (\text{wzór 11})$$

Planowanie płac na podstawie wydajności pracy jest wskazane wówczas, gdy praca większości zatrudnionych ma duży i bezpośredni wpływ na tę wydajność. Przy tym istnieją pewne rezerwy wzrostu wydajności, które mogą być uruchomione poprzez inicjatywę kierownictwa przedsiębiorstwa i wzrost zaangażowania samych pracowników. Zaletą jest uzależnienie przyrostu wynagrodzeń od realnego wzrostu wydajności pracy. Przy czym przyrost wynagrodzeń jest wprost proporcjonalny do wzrostu wydajności pracy. Oprócz tego zaletą jest również automatyczna indeksacja płac w takim stopniu, w jakim ceny produkowanych w przedsiębiorstwie wyrobów uwzględniają wskaźnik inflacji. Poziom indeksacji może być więc wyższy, równy lub niższy od wskaźnika inflacji.

Jeśli jednak poza indeksacją płac i sposobem opłacania wzrostu wydajności pracy w polityce płac na dany okres przyjmuje się również inne cele (które omówiono wcześniej), wówczas niezbędne będzie ustalenie algorytmów podziału funduszu płac na realizację wszystkich celów cząstkowych.

Zofia Sekuła

BIBLIOGRAFIA

- [1] DESSLER G., *Personal Management*, New Jersey 1988.
- [2] KABOJ M., *Partycypacyjny system wynagrodzeń i motywacji*, „Polityka Społeczna 1994” nr 5/6.
- [3] OLEKSYN T., *Efektywne systemy wynagrodzenia*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1993.
- [4] POLAŃSKA A., *Ekonomia pracy w zarządzaniu*, Gdańsk, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego 1995.
- [5] WERTHER W., DAVIS K., *Personal Management and human resources*, New York 1985 r.

Jacek Unold

Charakterystyka potrzeb informacyjnych w procesie decyzyjnym

Kluczową rolę w procesie zarządzania spełnia informacja. Do zagadnienia informacji w komputerowym wspomaganiu procesów decyzyjnych można podejść co najmniej w dwojaki sposób: wychodząc od teorii komunikacji bądź też, skoro o nich mowa, śledząc historyczny rozwój systemów informatycznych.

Pod pojęciem informacji w cybernetyce rozumie się pewną treść będącą opisem, poleceniem, nakazem lub zakazem przekazywaną w jakikolwiek sposób przez nadawcę do odbiorcy. Z uwagi na ścisły związek między działaniami systemu informacyjnego, a procesami decyzyjnymi, zachodzący na zasadzie sprzężenia zwrotnego, system informacyjny i decyzyjny mogą być traktowane łącznie jako system informacyjno-decyzyjny zarządzania. Jednocześnie wielu autorów podkreśla ścisły związek tego pojęcia z zagadnieniem wspierania procesów decyzyjnych (*Decision Support Systems*) [1], co, jak już wspomniano, staje się dzisiaj głównym problemem na wszystkich szczeblach zarządzania.

Za początek współczesnej teorii informacji można uznać prace Claude'a Shannona [2]. Pojęcie „informacji” pojawia się tu na równi z pojęciem „entropii”. Tak, jak entropia jest miarą dezorganizacji, tak informacja przekazywana przez zbiór sygnałów jest miarą organizacji. I tak, jak Albert Einstein utożsamia materię z energią ($E = mc^2$), tak Shannon definiuje informację przekazywaną przez sygnał jako jego entropię ze znakiem ujemnym i jako ujemny logarytm jego prawdopodobieństwa. Chciałoby się zatem rzec: nie bójmy się szumu informacyjnego, gdyż mieści się on w tzw. porządku naturalnym. Starajmy się natomiast go okiełznać.

Dalej, według teorii Shannona, komunikacja, czyli przekazywanie informacji, odbywa się na trzech zasadniczych poziomach:

- syntaktycznym – dotyczącym składni, a więc zrozumiałości języka,
- semantycznym – obejmującym warstwę znaczeniową oraz
- pragmatycznym – oznaczającym cel, wartość i użyteczność przekazywanej informacji.

Ważną rolę w tym semiotycznym modelu odgrywają również media transferu. Jakiegokolwiek zaburzenia na poszczególnych poziomach komunikacji mogą w praktyce doprowadzić do poważnych zaburzeń, a nawet całkowitej blokady danego systemu zarządzania.

Mówiąc o zarządzaniu, mamy na myśli podejmowanie decyzji na podstawie otrzymywanych informacji. Oczywiście jest to pewne uproszczenie. Literatura podaje wiele różnych definicji tego pojęcia. W przedsiębiorstwach wytwórczych zarządzanie będzie rozumiane jako sterowanie obszarem materialno-energetycznym przez człon informacyjno-decyzyjny poprzez układ odpowiednich strumieni informacyjno-decyzyjnych [3]. Mamy tu zatem wyraźne rozdzielenie obszaru informacyjno-decyzyjnego od rzeczowego, materialno-energetycznego, co jest zresztą zgodne z cybernetycznym modelem Norberta Wienera (materia, energia i informacja) [4]. Ponieważ jednak na rynku działa wiele jednostek, w których trudno o wyraźne zdefiniowanie członu rzeczowego (firmy doradcze, biura maklerskie, zespoły doradców prawnych itd.), bezpieczne wydaje się przyjęcie podejścia wyróżniającego 4 zasadnicze funkcje zarządzania w organizacji: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola [5].

Jest to zresztą zgodne z klasycznym już poglądem na rodzaje potrzeb informacyjnych zgłaszanych przez poszczególne szczeble zarządzania w danej organizacji. Biorąc za kryterium właśnie potrzeby informacyjne, Stoner wymienia 3 podstawowe poziomy zarządzania:

- *Strategic planning* – planowanie strategiczne, poziom strategiczny,
- *Management control* – sterowanie na poziomie taktycznym,
- *Operational control* – poziom operacyjny [5].

Praktyka dowodzi, że na najwyższym, strategicznym poziomie potrzebne są informacje najtrudniejsze do zdobycia. Z czego to wynika? Prześledźmy typowy zestaw cech charakterystycznych opisujących dowolną informację, odnosząc to od razu do wspomnianego szczebla zarządzania. Otóż okazuje się, że zarządzanie na poziomie strategicznym musi często korzystać z informacji:

- zewnętrznych (źródło),
- o bardzo szerokim zakresie,
- wysokim stopniu agregacji,
- zorientowanych na przyszłość,
- niekoniecznie najnowszych (aktualność),
- niekoniecznie zbyt dokładnych (dokładność),
- również często korzystania jest znacznie mniejsza niż dla niższych szczebli zarządzania (częstotliwość).

I odpowiednio, przechodząc w dół w hierarchii



zarządzania, będziemy potrzebować informacji pochodzących z samej firmy, o coraz węższym zakresie i mniejszym stopniu agregacji, opisujących zdarzenia z przeszłości, najnowsze i dokładne, a korzystać z nich będziemy często. To jest ta żmudna, codzienna praca związana z przetwarzaniem bieżących danych.

To zróżnicowanie cech wynika z samej natury problemów zarządzania i sytuacji decyzyjnych, w jakich owe problemy są rozwiązywane. Otóż problemy zarządzania mogą być:

- dobrze ustrukturalizowane – dobrze określone, z przewagą parametrów ilościowych,
- nieustrukturalizowane – nieokreślone, o parametrach jakościowych, niewymiernych,
- słabo strukturalizowane – mieszane, ale z przewagą parametrów jakościowych.

Z kolei poszczególne problemy zarządzania rozwiązywane są w różnorodnych sytuacjach decyzyjnych. Według Mothesa są 4 zasadnicze rodzaje takich sytuacji:

- deterministyczne – kiedy na skutki wpływają parametry całkowicie określone,
- losowe – parametry mają znane rozkłady prawdopodobieństwa,
- niepewne – skutków nie można przewidzieć,
- konfliktowe – istnieją parametry kontrolowane przez przeciwników [5].

Przyjmując powyższą systematykę, na poziomie średnim, taktycznym występują decyzje koncentrujące się na kierowaniu, a nie planowaniu i są one na ogół: dość dobrze ustrukturalizowane i dotyczą sytuacji deterministycznych. Próbuując odnieść tę typologię do poszczególnych etapów rozwoju techniki komputerowej, dobrze nadawały się do rozwiązywania tego typu problemów systemy MIS (*Management Information Systems*), których złota era przypadła na lata 70. Jednak już pod koniec lat 60. Ackoff napisał o „*Systemach dezinformowania kierownictwa*”, mając na myśli lawinę wytwarzanych informacji, niemożliwych do przetworzenia przez decydentów [5]. MIS, czyli mówiąc w uproszczeniu systemy transakcyjne z danymi uporządkowanymi logicznie w bazy danych i systemy zarządzania bazami danych okazały się niewystarczające. Nawiasem mówiąc, jak wielki jest to w dalszym ciągu problem, zwraca uwagę Lee Iacocca w swojej autobiografii. Wytyka tu pewną cechę menedżerów, szczególnie tych superwykształconych, którzy zebrawszy 95% potrzebnych informacji, dalej nie są w stanie podjąć decyzji. Poświęcają następne 6 miesięcy na zdobycie brakujących 5%, podczas gdy cała sprawa stała się już nieaktualna [6]. Jest tu oczywiście zaakcentowany raczej aspekt psychologiczny, jednak, jak zobaczymy za chwilę, ma on niezwykle istotne znaczenie w omawianym przewyciężaniu entropii.

A zatem, aby umożliwić rozwiązywanie problemów słabo ustrukturalizowanych, podejmowanych w sytuacjach niedeterministycznych, problemów charakterystycznych dla poziomu *top management*, zaczęto pracować nad systemami DSS (*Decision Support Systems*). W największym skrócie, są to

systemy MIS rozszerzone o bazę metod i systemy zarządzania bazą metod. Baza metod obejmuje reguły podejmowania decyzji, modele i algorytmy. Jeżeli bazę metod uzupełnić o generatory modeli i wzorów matematycznych, powstaje baza wiedzy. Bazy metod oparte są na dorobku badań operacyjnych i mogą zawierać podejście optymalizacyjne, symulacyjne, heurystyczne czy ekonometryczne. DSS nadają się oczywiście również do rozwiązywania problemów na poziomie taktycznym, przy użyciu deterministycznych metod optymalizacyjnych czy też metod bilansowych lub ekstremalnych.

Wracając do sytuacji decyzyjnych na poziomie strategicznym, warto jeszcze raz zwrócić uwagę na potencjalną moc owej nieszczęsnej entropii. Otóż okazuje się, że zjawisko kompleksowości problemów decyzyjnych może być powodem:

- zapominania o sprawach, które powinny być uwzględnione,
- trudności we wzajemnej komunikacji ludzi uczestniczących w procesie decyzyjnym,
- trudności w zdefiniowaniu stopnia ważności poszczególnych informacji,
- konfliktów w poszczególnych celach organizacji.

Zjawisko niepewności sytuacji decyzyjnej, związane z brakiem odpowiednich informacji i brakiem rozeznania w zakresie konsekwencji podejmowanych decyzji, może z kolei wywoływać niezwykle emocje. Samo zjawisko emocji jest nie do uniknięcia, nawet w wydawałoby się prostych sytuacjach decyzyjnych, dużo zależy też od cech osobowości menedżera. Jednocześnie jednak bezspornym faktem jest, że nawet jedna emocjonalna decyzja, podjęta często wbrew oczywistym przesłankom, może zniszczyć całą organizację.

Wymienione wyżej problemy i trudności mają być przezyciężone, przynajmniej w części, przez DSS. Najnowsze kierunki rozwoju systemów informatycznych zarządzania wyznaczone są przez DES (*Decision Expert Systems*), które są rozwinięciem DSS o systemy eksperckie, będące z kolei formą implementacji sztucznej inteligencji. Ideą jest zaprogramowanie komputera w sposób umożliwiający logiczne rozumowanie. Stąd, w strukturze takiego systemu znajdujemy dodatkowo jeszcze podsystem wnioskowania i podsystem pozyskiwania wiedzy.

Mówiąc o problemach decyzyjnych słabo ustrukturalizowanych i podejmowanych w sytuacjach niedeterministycznych, literatura wymienia najczęściej takie dziedziny, jak: planowanie strategiczne, marketing, negocjacje, prawo, planowanie kariery zawodowej. Widać tu wyraźną przewagę elementów trudno kwantyfikowalnych, ten sam paragraf prawny można zinterpretować na wiele sposobów, marketing to forma oddziaływania na psychikę itd. Stosunkowo rzadko w polskiej literaturze zwraca się uwagę na jeszcze jedną, niezwykle interesującą dziedzinę, jaką jest działalność inwestycyjna na rynkach: kapitałowym, pieniężnym i towarowym. Wskazanie na ten obszar działalności wydaje się przydatne z wielu przyczyn. Tu, jak w soczewce, skupiają się wszystkie problemy gospodarki wolnorynkowej, działalnością tą zajmują się najpotężniej-

szere instytucje finansowe, a wszelkie nowinki w zakresie techniki komputerowej znajdują natychmiastowe zastosowanie. Wreszcie, co szczególnie istotne z punktu widzenia naszych rozważań, wyraźnie widać, jak płynne są granice między różnymi rodzajami problemów i sytuacji decyzyjnych, jak trudno jest podjąć właściwą decyzję.

Jak wyjaśnić, opierając się na analizie fundamentalnej, stanowiącej istotę podejścia ekonomicznego, że spółka o światowej renomie, generująca rekordową dynamikę zysków, znajduje się w długookresowym trendzie spadkowym, podczas gdy cały rynek przeżywa niespotykaną hossę? W takiej właśnie sytuacji znajdował się jakiś czas temu znany koncern IBM [7]. Na ile zatem można oprzeć się na analizie technicznej, odrzucającej przez fundamentalistów, a przecież dość wiarygodnie ilustrującej grę popytu i podaży na rynku? A może jedyną teorią w miarę obiektywnie opisującą zachowanie się kursów jest, zdobywająca coraz większą popularność, teoria chaosu?

Okazuje się, że w tym przeglądzie potrzeb informacyjnych w procesie decyzyjnym, napotykamy na jeszcze jeden ważny problem. Problem racjonalności zachowań ludzkich. Klasyczne dokonania M. Friedmana, J.M. Keynesa, F.H. Knighta czy nowsze S.J. Latsisa, C.S. Huxhama, żeby wymienić tylko kilku, oparte były na paradygmacie logicznym. To klasyczne podejście, ze swoją koncepcją „wyzolowanej jednostki”, podejmującej decyzje samodzielnie i niezależnie, okazało się przydatne jedynie w sytuacjach najprostszych. Warto wspomnieć, że punktem zwrotnym w postrzeganiu dotychczas obowiązujących modeli ekonomicznych był krach na giełdzie nowojorskiej w 1987 roku. Jest to o tyle istotne, że ponieważ od tamtych wydarzeń minęło zaledwie dziewięć lat, to nowe podejście (zwane czasem „nihilistycznym”, w przeciwieństwie do poprzedniego – „dogmatycznego”), jest wciąż jeszcze niezwykle kontrowersyjne. Cóż z tego jednak, skoro się sprawdza! Otóż z dużym przekonaniem można stwierdzić, że istnieje pewne naturalne prawo, które podporządkowuje zachowania jednostek wpływowi działań zbiorowości. Przydatna jest tu zasada nieoznaczoności Heisenberga [8], a przykładem dwoista natura elektronów: z jednej strony zachowania pojedynczego elektronu nie sposób przewidzieć, z drugiej zaś, zachowanie dużej grupy elektronów można przewidzieć z dużym prawdopodobieństwem. Kwestię tę wykłada również Arthur Koestler [9].

Odkrycie, że najważniejszym aspektem świata są nie tyle poszczególne części przyrody, co istniejące w niej związki, pozwala na zastosowanie modeli alternatywnych, które akcentują znaczenia procesu, a nie struktury. Koncepcje te były w ostatnich latach przedmiotem szczególnych badań (prace L. von Bertalanffy'ego, E. Jantscha czy E. Laszlo) [10, 11, 12], co stworzyło silny impuls dla powstania nowej dyscypliny naukowej znanej jako teoria systemów. Chodzi tu głównie o systemowe podejście do zachowań zbiorowych i próbę znalezienia „logiki nieracjonalnych zachowań zbiorowości” [13]. Prob-

lem polega na tym, że tak jak w przypadku elektronów, zachowania pojedynczego człowieka mogą być nieprzewidywalne, podczas gdy zachowania tłumów można dość dokładnie przewidzieć opierając się na teorii cykli, ciągu liczbowym Fibonacciego czy właściwościach spirali logarytmicznej.

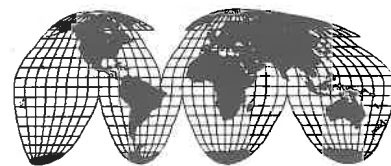
Wracając do typologii sytuacji decyzyjnych przyjętych przez Mothesa zauważmy, że każda transakcja kupna bądź sprzedaży jest po części sytuacją konfliktową, losową i niepewną. Konfliktową, bo zawsze istnieją dwie strony rynku, oceniające tę samą sytuację w sposób diametralnie odmienny. Losową, gdyż na podstawie metod probabilistycznych można próbować oszacować relację ryzyka do zysku. Niepewną, gdyż nawet potężny inwestor nie ma wpływu na odbywające się codziennie próby manipulacji rynkami, ani na wykorzystywanie przez innych poufnych informacji (*insider trading*). A jak przedstawia się stopień ustrukturalizowania problemu związanego z kupnem lub sprzedażą danego waloru? Gdyby był to problem o widocznej przewadze elementów ilościowych, dających się zmierzyć i policzyć, wszyscy fundamentaliści byłiby milionerami. Tymczasem, jak zauważa Marty Schwartz, jeden z „czarodziejów” rynku amerykańskiego, nie spotkał on jeszcze bogatego zwolennika analizy fundamentalnej [14]. Problemy zarządzania kapitałami należą zatem do klasy słabo ustrukturalizowanych i podejmowanych w sytuacjach niedeterministycznych. Wydaje się, że obserwacja codziennych poczynań menedżerów zarządzających olbrzymimi i znanymi funduszami byłaby doskonałą szkołą zarządzania dla wszystkich kierowników najwyższych szczebli. Wynika to zarówno z samej klasy problemów decyzyjnych tam występujących, jak i olbrzymiego ciężaru gatunkowego każdej decyzji. Niestety, jak wiemy, ten obszar aktywności gospodarczej zawsze okryty był najgłębszą tajemnicą. Nam tymczasem pozostają próby implikacji sztucznej inteligencji, choć często na zasadzie prób i błędów, to jednak z możliwością rozszerzenia o nowe, niekonwencjonalne metody. I oczywiście panowanie nad emocjami.

Jacek Unold

BIBLIOGRAFIA

- [1] CURTIS G.: *Business Information Systems. Analysis, Design and Practice*. Addison - Wesley 1989.
- [2] SHANNON C.E., WEAVER W.: *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press 1949.
- [3] WESOŁOWSKI W.J.: *Modele decyzyjne rozwoju techniki*. Warszawa: PWN 1987.
- [4] UNOLD J.: *Skuteczny system zarządzania*. Warszawa: „Przegląd Organizacji”, 1995 nr 8.
- [5] RADZIKOWSKI W.: *Komputerowe systemy wspomagania decyzji*. Warszawa: PWE 1990.
- [6] IACocca L.: *Iacocca. An Autobiography*. New York: Bantam Books 1984.
- [7] WEINSTEIN S.: *Secrets for Profiting in Bull and Bear Markets*. Homewood: Dow Jones Irwin 1989.
- [8] HEISENBERG W.: *Physics and Beyond*. London: Allen and Unwin 1971.
- [9] KOESTLER A.: *Janus: a Summing Up*. London: Hutchinson 1978.
- [10] BERTALANFFY L.: *General Systems Theory. Foundation, Development, Applications*. New York: Brazziler 1968.
- [11] JANTSCH E.: *The Self - Organizing Universe*. Oxford: Pergamon 1980.
- [12] LASZLO E.: *Systemowy obraz świata*. Warszawa: PIW 1978.
- [13] LE BON G.: *Psychologia tłumu*. Warszawa: PWN 1986.
- [14] SCHWAGER J.D.: *Market Wizards*. N.Y. Institute of Finance. New York 1989.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Personal”

Pojęciowe podstawy procesu transformacji przedsiębiorstwa

Hartmut Volk, *Geistige Grundlagen des innerbetrieblichen Wandlungsprozesses*, „Personal”, 1996, nr 9, s. 485–487.

Przetrwanie w zawrotnej konkurencji światowej dane jest przedsiębiorstwom o dobrej kondycji. „Dobrą formę” pojmuje się aktualnie jednak zbyt jednostronnie. Niewątpliwie „żywołność” oznacza także „obniżenie kosztów” i „schudnięcie” (*lean management*) oraz „nową organizację” (*business reengineering*). Nie mniej istotne, a często nawet bardziej skuteczne, bywa wzięcie pod lupę stanu mentalności w przedsiębiorstwie, a więc sprawdzenie, jak to jest z umysłowością panującą w zakładzie.

Przedsiębiorstwa zdolne do transformacji

Knut Bleicher, profesor ekonomiki przedsiębiorstw i dyrektor Instytutu Ekonomiki przy Wyższej Szkole w St. Gallen niedawno ujął bardzo trafnie istniejący stan rzeczy. Według niego *pracujemy we wczorajszych strukturach dzisiejszymi metodami nad jutrzejszymi problemami, ale przeważnie z ludźmi, którzy te wczorajsze struktury budowali, i którzy jutra wewnątrz organizacji już nie przeżyją*. Tym samym Bleicher kieruje uwagę na następujący groźny fakt: obsesyjne trzymanie się starych metod postępowania i wytwarzania w zakładach nie wynika stąd, iż nie wyrosły koncepcje spójnych struktur systemu działań (infrastruktura, zarządzanie

potencjałem społecznym, technologia, logistyka, marketing, usługi itd.), ale stąd, że ukształtowały się i takie, które stanowią władzę!

Stąd oczywiste jest, że przede wszystkim myśli się o zachowaniu stanu posiadania i utrzymaniu władzy, zabiega się o to, by do pilnie potrzebnych wewnętrznych przedsięwzięć, mających na celu zbawcze zmiany, przystępowano możliwie jak najpóźniej, a najlepiej wcale.

Większość firm, jeśli oceniać je pod względem substancji, zdolna jest do transformacji. Problemem są jednak panujące w nich struktury władzy, niechętnie jakimkolwiek przeobrażeniom, co z ludzkiego punktu widzenia nie jest niezrozumiałe.

Przeszkodą może być założyciel firmy ukorzeniony głęboko w przeszłości, który nawet swego syna czy córki nie dopuszcza do ponoszenia współodpowiedzialności. I w ten sposób dzieło swego życia wystawia na szwank. To może być prezes zarządu, zawdzięczający swój awans i stanowisko nie tyle wiedzy i kompetencjom zawodowym, ile dobrym stosunkom i układom, i który teraz, aby zabezpieczyć swoją pozycję przed myślącym inaczej, skutecznie ich unieszkodliwia, odsuwa od udziału w kształtowaniu wewnątrzorganizacyjnych poglądów i zamierzeń. To mogą być hierarchiczne układy pośrednio lub bezpośrednio ograniczające każdemu nowemu dostępowi do ich szeregu tak, że ów w końcu zniechęcony poddaje się i wszystko może toczyć się starym trybem.

Prastara to z krwi i kości metoda, opierająca się innowacjom i zmianom,

a przez to stawiająca przyszłość przedsiębiorstwa pod znakiem zapytania.

Gdyby w takiej chwili zrobić błyskawiczne zdjęcie obecnego stanu gospodarki, to jej obraz byłby następujący: po jednej stronie widoczna mała grupa przedsiębiorstw pionierskich, zdolnych dopasować się do ewolucji, współuczestniczyć w jej sterowaniu i stale się rozwijać; po drugiej stronie znajduje się większa grupa zakładów, które z walki już zrezygnowały i teraz pozwalają pchać taczka dłużej lub krócej, tak jak się właśnie akurat toczy. Pomiedzy tymi grupami plasuje się większość zakładów, zdecydowana twardo i dziko walczyć o swą egzystencję. Niestety, w walce kierują się one błędną strategią. Ogromną presję na zmiany z zewnątrz starają się z uporem opanować obronną siłą bezwładności, trzymając się motta „Try the same, but harder!” (*próbuj tego samego, ale twardziej!*). Niestety, to hasło już nikogo nie pociąga! Jedyne, co ono autentycznie wnosi, to zdumiewające zużycie zasobów finansowych, materialnych, a także umysłowych i duchowych. Motto, stwarzające realną szansę, by nie zostać zdruzgotanym na nowoczesnych rynkach, brzmi inaczej: „Try something new!” (*spróbuj czegoś nowego!*).

Jeśli trzeźwo oceniać sytuację, nie ma powodu użalać się na brak kreatywności, jak to się stale słyszy. Obserwujemy raczej zastraszające marnotrawstwo kreatywności, talentów, zdolności innowacyjnego myślenia i ludzkich wysiłków na pomyślonych arenach, ku niesłusznym celom i w błędnym kierunku.

Nieuniknione inne podejście do ryzyka i pomysłów

Otwarcie się ku nowemu, a tym samym pożegnanie się z przestarzałym, choć wypróbowanym i nawykłym, niesie także samo ryzyko, jak odrzucanie nowego i zacięte obstawanie przy obecnie trwającym. Rzeczywisty, dalszy rozwój firmy nabierze rozpędu dopiero wówczas, kiedy to ryzyko częściowo się pomniejszy. Nie zmniejszy się ono, jeśli tymczasem będzie się nadto krytycznie oceniać odpowiedzialność pracowników w wieku lat 35, a obowiązkowo 40- i 45-letnich nie mówiąc już o 50-letnich i starszych, których za radą doradcy ds. personalnych niemal ryczałtem załatwi się odmownie. W praktyce robi się wiele, by przykleić im etykietkę niezdolnych do wymiany myśli i porozumienia w kwestiach zasadniczych. I tak dzieje się nie dlatego, że błędy czy pomyłki traktuje się według jakiegoś powszechnie obowiązującego wzorca reakcji, zresztą w niektórych przypadkach trudno odróżnić je od hysterii.

Różnice obliczeń Deutsche Telekom przy zmianie taryfy na przełomie roku, z pewnością żałosne, są nowym przerażającym tego przykładem. Publiczne lamenty i lawina kosztów, jakie pociągnęło za sobą przeoczenie, nie pozostają w żadnej rozsądnej proporcji do faktycznie zarysowujących się szkód materialnych. Ujawnił się za to stan ogólnospołecznej świadomości, który narzuca zasadnicze pytanie: jak będzie się przedstawiać w przyszłości zdolność rozumowania przedsiębiorców niemieckich.

Tam, gdzie na błąd reaguje się w jakimś nadnaturalnym wymiarze, nie dziwi nikogo, że kadry kierownicze, przede wszystkim czujące, że są zagrożone, starsze wiekiem, coraz częściej skręcają na drogę rutyny. Proces przełamania i przewyższania zaskorupałych, przestarzałych czy mało sensownych struktur kierowniczych i organizacyjnych, sposób postępowania i strategii rynkowej zależy głównie od wyeliminowania strachu przed błędami i pomyłkami paralizującego załogę. Tylko wówczas ten niełatwy proces może posuwać się naprzód, z niezbędnym zapalem, eksperymentalnym przemyślanym dzia-

łaniem, wytrwałością i odpowiednią ciągłością.

Konieczne jest, jak to stwierdził Thomas Weegen z Coderdale Team Management Deutschland GmbH Monachium, wypróbowane nauczające postępowanie i postępujące nauczanie (metoda Coverdale).

Entuzjazm osobisty każdego członka załogi, myśl o własnej przeszłości, to bodziec woli, pragnienie ambitnych dokonań, a w tym samym lepszego rozwijania zdolności zakładu do przeprowadzenia z wymogami przyszłości. Ten o wszystkim decydujący stan ducha może uwidocznic się w codziennej intensywności pracy dopiero wtedy, kiedy błędy i pomyłki przestaną być tajemnicą. Kiedy będzie można o nich mówić bez obawy, że *zaraz nad kimś niebo się zawali lub ziemia się rozstąpi*.

Błąd jako warunek nowego

Jeżeli systematycznie nie będzie się usuwać owego strachu przed błędami i pomyłkami, jeżeli nie upowszechni się przekonanie, że pomyłki czy porażki są niejako wpisane w system – nie ma mowy o kolegiatnym myśleniu i działaniu zorientowanym na przyszłość. Jeżeli błędy i pomyłki nie będą traktowane jako zwyczajni towarzysze, ba, wręcz jako warunek myślenia i działania na przyszłość – zakładowi i społeczeństwu zabraknie pomysłów na dalszy rozwój. Tego rozwoju, który stale powinien obejmować dwa elementarne zjawiska: dostosowywanie się do procesów rozwojowych i ich współsterowanie.

Właśnie wiedza o przedsiębiorstwie, ze względu na ciągłą konfrontację z nowymi sytuacjami, z istoty swej jest nieprzerwaną nauką na błędach. Mówiąc konkretniej: liczy się wyciąganie nauki z wyraźnie, bez strachu, przedstawionych błędów, ich staranna analiza w celu zmniejszenia lub wyeliminowania błędów w przyszłości z jednej strony i rychłego usuwania występujących szkód materialnych i niematerialnych (dobre imię, *image*) z drugiej strony. Ale także dla ogólnej korzyści poznania.

Praktyka dowodzi, że poznanie i otwarcie przedyskutowane błędy oraz frapujące spostrzeżenia prowadzą na

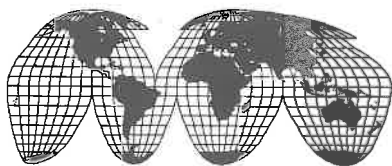
ścieżkę ulepszeń, nowych technologii, produktów i usług, a także sensownych metod postępowania w zakładzie i na zewnątrz. Gdzie brak wglądu w zaszczości, fakty i zależności, tam brak rzeczywiście zgodnego, przekonującego wewnątrzzakładowego zbioru, systemu zachowań i działań na przyszłość – zachowań dopuszczających zarówno błyskawiczną improwizację, jak i staranne, reagowanie na udaremnione planowanie. Wskutek wystąpienia błędów szuka się przede wszystkim winnych i od razu feruje się wyroki skazujące, zamiast wykonywać te błędy, pomyłki czy niedokładności jako źródła poznania w celu rozwoju firmy. Takie przedsiębiorstwo skazane jest na niebyt.

Exodus galopującego ubywania miejsc pracy w produkcji, a ostatnio w ośrodkach badawczych wskazuje, że gospodarczo Niemcy wskutek swego kontraproduktywnego obchodzenia się z faktycznymi, domniemanymi i ewentualnie pojawiającymi się błędami mają zamiar na serio ponieść szkody.

BIBLIOGRAFIA

- HORST AFHELDT, *Wohlstand für niemand? – Die Marktwirtschaft entlässt ihre Kinder*, Kunstmann Verlag, München 1994.
- ROLAND BLICKMANN, MARCUS SCHAD, *Integratives Management*. C.H. Beck Verlag, München 1995.
- DAVID CHATTERBUCK, SUSAN KERNAGHAN, *Empowerment – So entfesseln Sie die Talente Ihrer Mitarbeiter*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg 1995.
- CHARLES HANDY, *Die Fortschrittsfalle – Der Zukunft einen neuen Sinn geben*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1995.
- KARL KÄLIN, PETER MÜRI, *Sich und andere führen – Psychologie für Führungskräfte und Mitarbeiter*, Ott Verlag, Thun, 8. Auflage 1995.
- KLAUS KOBJOLL, *Motivation – Begeisterung ist übertragbar*, Orell Füssli Verlag, Zürich, 5. Auflage 1995.
- JOHANNA ROMBERG, *Menschliches Versagen: Warum wir alle Fehler machen (müssen)*. in Geo, 2/Februar 1996.

Opr. Henryk Dąbrowski




„International Journal of Information Management”

Business Process Re-engineering – termin zdewaluowany? (II)

Na przestrzeni ostatnich 5 lat proces przebudowania przedsiębiorstwa (*Business Process Re-engineering* – BPR) – ukazał swoją potencjalną siłę w reformowaniu przedsiębiorstw i w utrzymaniu ich konkurencyjności. Jednakże olbrzymie zróżnicowanie słownika występujące w literaturze zaciemniło i rozmyło istotę koncepcji BPR, a w konsekwencji wprowadziło do praktyki zarządzania przedsiębiorstwami wiele nieporozumień i nieścisłości. Niniejsze opracowanie obrazuje badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii oraz Brazylii i mimo że w obu krajach używa się odmiennych języków, źródło problemów związanych z BPR zdaje się leżeć w jednym miejscu. Dyrektorzy, menedżerowie i pracownicy zdają się rozumieć pod pojęciem BPR wiele różnych, niekoniecznie powiązanych ze sobą, rzeczy. W konsekwencji, jak wykazują badania przedstawione w tym artykule, wiarygodność BPR jako instrumentu pracy menedżera, służącego zmianie podstaw sposobu zarządzania firmą, znacznie osłabła. Jeśli więc nie zostaną podjęte działania zmierzające w kierunku ujednoczenia i zdefiniowania słownika BPR, stanie się ona wkrótce jedynie kolejną przebrzmiałą teorią w historii zarządzania.

T.R. Belmiro, P.D. Gardiner, J.E.L. Simons *Business Process Re-engineering – A Discredited Vocabulary?* „International Journal of Information Management” Vol. 17, Nr 1 z 1997 r.

Trzecie przedsiębiorstwo brytyjskie (UK3)

wiad przeprowadzony z dyrektorem UK3 (producenta szwów chirurgicznych) był krótki i nieformalny. Zasadniczo był to piąty rok programu naprawczego w spółce. W tym czasie przedsiębiorstwo poddane zostało wielu zmianom strukturalnym oraz stosowało dużo innowacji (m.in. wprowadzenie pracy zespołowej, inwestycje w wykształcenie menedżmentu w celu podniesienia kultury organizacji, usuwanie biurokratycznych barier oraz przyspieszanie obiegu informacji w firmie, a także *downsizing* i *delayering*).

Jednakże pytani o to dyrektorzy nie uznawali zmian stosowanych w firmie za BPR. Uznawali oni nawet termin BPR za sformułowanie, które „wyszło już z mody” i nie daje odpowiedniej dozy wiarygodności. Co dziwniej-

sze, w innej spółce należącej do tego samego holdingu podobny zestaw zmian postrzegany był jako stosowanie właśnie programu BPR. Wydaje się w konsekwencji iż zdefiniowanie co jest, a co nie jest programem BPR, zależy od osobistych preferencji.

Zarządzający zasadniczo byli bardzo chętni do stosowania nowych technik i procedur, wydaje się jednak, iż dyrektorom nie zależy zbyt mocno na tym, czy owe „nowości” są częścią BPR, TQM, QFD (*Quality Function Deployment*) czy też jakiegokolwiek innej strategii. Co więcej, daje się zaobserwować tendencja do nadawania odrębnych coraz to nowych nazw konkretnym zestawom zmian stosowanym w danej firmie. Być może jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest indywidualizm zarządzających, bardziej jednak prawdopodobne, iż za takim stanem rzeczy kryje się brak szerszego poczucia identyfikacji z konkretnym systemem zmian w firmie – identyfikacji, która powinna znaleźć swoje odbicie w literaturze akademickiej.

Na szerszym spotkaniu dyrektor, odpowiedzialny za rozwój pracowników zatrudnionych w jego firmie, zadeklarował także, iż spółka poddawana jest wie-

lu dogłębnym zmianom o charakterze strukturalnym. Zgodnie z jego słowami najistotniejsze zmiany wprowadzone do procedur firmy to:

- Zmiana procedur wytwarzania z produkcji partiami na produkcję zespołową.
- Stworzenie zespołów produkcyjnych.
- Wprowadzenie systemu „*just in time*”.
- Wprowadzenie procedur kontrolnych.
- Wprowadzenie nowych procedur pakowania.
- Wprowadzenie nowych produktów.
- Rewizja procesów obliczeniowych.
- Redefiniowanie procedur zamówień kontroli materiałowej i dystrybucji.
- Wprowadzenie nowych technik naboru pracowników, szkoleń, procedur promocji i wynagradzania.

Podczas gdy punkty 4–9 mogą być zaklasyfikowane jako proces zgodnie z definicją Harringtona¹⁾ „*jakiegokolwiek działanie lub zespół działań dający korzyść, dodający wartość lub wynik klientowi wewnętrznemu lub zewnętrznemu*” nie pasuje jednak do definicji Hammera i Champy’ego „*zespół*

działań, który daje jedną lub więcej korzyści oraz wyniki mające dla klienta wartość” lub podanej przez Davenporta i Shorta „*zespół logicznie powiązanych ze sobą zadań wykonywanych w celu otrzymania wyniku ekonomicznego*”.

Różnice pojawiające się w literaturze nie ograniczają się do podanych powyżej przykładów, co więcej, żadna z przytoczonych definicji nie oddaje istoty zmian stosowanych w UK3. W szczególności pierwsze trzy punkty leżą poza zasięgiem celów ujętych przez akademickie definicje procesu ekonomicznego.

Pracownik, z którym przeprowadzono wywiad w UK3 wykonujący swe zadania w zespole stwierdził, iż informacje dotyczące programu zmian są zastrzeżone. Dostarczane są one dopiero w momencie wdrażania konkretnej techniki. Nie ma również zaangażowania pracowników w żadnym z wcześniejszych stadiów. Jest oczywiste, iż pracownicy zespołów w UK3 nie zdawali sobie sprawy ze znaczenia terminu *business process re-engineering*.

Podsumowanie – przypadek UK3

Rezultaty spotkań wskazują na brak jednoznacznej definicji BPR oraz brak wspólnego słownika obejmującego zmiany. Co więcej, jest oczywiste, iż istnieją różnice w pojmowaniu zmian – zarówno u osób pracujących w tych samych zakładach pracy, jak też w siostrzanych spółkach jednego holdingu. Pomimo iż pomysł na zmiany jest zbliżony, różnice interpretacyjne polegają na tym, iż jedna osoba próbuje specyficzną filozofię zarządzania, druga zaś kompletnie się z nią nie zgadza.

Pierwsze przedsiębiorstwo brazylijskie (BRA1)

Podczas pierwszej wizyty w przedsiębiorstwie BRA1 jedyną osobą, z którą mogliśmy przeprowadzić rozmowę, był dyrektor-superin-

tendent, który również wypełnił pierwszy kwestionariusz. Zadeklarował on, iż spółka zaangażowana jest w procesy BPR. Jednakże to stwierdzenie zostało zakwestionowane już podczas rozmowy przeprowadzonej z nim trzy miesiące później. Jak powiedział ów dyrektor: „*niespecjalnie przepadam za terminem re-engineering. Re-engineering jest terminem zepsutym, już nieaktualnym, nie ma już tej siły co kiedyś. Zmieniamy przedsiębiorstwo całościowo, jednakże nie przeprowadzamy re-engineeringu*”.

Gdzie więc leży nieścisłość. Dlaczego udzielane są tak sprzeczne informacje. Możliwym wytłumaczeniem może być stan literatury dotyczącej BPR, która nie jest w stanie dostarczyć praktykom jasno zdefiniowanych koncepcji od początku zaistnienia teorii BPR. Literatura pozostawiła sporą przestrzeń na interpretację i wariacje, którą praktycy, konsultanci a nawet akademicy wypełnili niespójnymi poglądami na naturę BPR. Inni z kolei używają jednego ze zbliżonych terminów związanych z tego rodzaju działalnością zarządzających np. – *business re-engineering*²⁾, *business process improvement*³⁾, *business systems engineering*⁴⁾.

Jest niezwykle irytujące, iż Tilley i inni⁵⁾ oświadczają, iż *business process re-engineering* i *business process redesign* to pojęcia synonimiczne, podczas gdy Edwards i Peppard⁶⁾ sugerują, iż pomiędzy tymi terminami powinno się dokonywać wyraźnego rozróżnienia. Jest bardzo prawdopodobne, iż skuteczność BPR jako narzędzia dla praktyków została w dużej mierze podkopana przez te gry słowne. Inna nazwa u każdego autora, rozróżnienia opierające się na odcieniach znaczeniowych rzutujących na dalszą interpretację całości zagadnienia. W swoim programie zmian BRA1 skupiło się na zwiększeniu znaczenia pracy zespołowej, ze znaczącą poprawą efektywności podejmowanych działań. Spółka przeszła przez operację *delayeeringu* sprowadzając pierwotne 15

stopni hierarchicznych do zaledwie trzech funkcjonalnych poziomów. Zmieniono także strukturę spółki – z piramidy do, jak to określono „siec”⁷⁾. W konsekwencji zaobserwowano znaczące zmiany w kulturze organizacji od roku 1989.

Podsumowanie – przypadek BRA1

Badania wykazały znaczący stopień sprzeczności pomiędzy pojmowaniem definicji aktualnie stosowanej filozofii zarządzania (BPR) – zarówno pomiędzy pracownikami i zarządzającymi, jak też pomiędzy praktykami a akademikami.

Drugie przedsiębiorstwo brazylijskie (BRA2)

BRA2 jest dużym producentem sprzętu gospodarstwa domowego. Przeprowadzono podczas tego samego spotkania wywiad z dwoma osobami zarządzającymi przedsiębiorstwem (dyrektorami: zaopatrzenia i produkcji). Powodem takiego sposobu prowadzenia wywiadu był fakt, iż jeden z dyrektorów był zatrudniony w firmie od kilku miesięcy, zasugerował więc obecność kolegi z większym stażem po to, aby móc odpowiedzieć na pytania, na które nie mógłby dać odpowiedzi. Obaj zgodzili się, iż program zmian wprowadzono w życie z powodu zaistnienia gwałtownej potrzeby poprawy wydajności i jakości produkcji spowodowanej zwiększeniem się konkurencji na rynku. Imperatywem było obcinanie kosztów.

Znacząca transformacja zaczęła się od przeniesienia spółki. Menedżerowie twierdzili, iż wiele zmian było właśnie rezultatem przeniesienia, a także planu restrukturyzacyjnego. Częścią zmian stało się wprowadzenie nowego systemu obliczeniowego w sektorze administracyjnym. Celem systemu była integracja pomiędzy różnymi działami przedsiębiorstwa. System Kanban został wprowadzony na po-

ziomie sklepowym. Część linii produkcyjnej została przeniesiona i zmieniona tak, aby stworzyć samodzielną komórkę produkcyjną. Proces produkcyjny BRA2 został gruntownie zmodernizowany nie tylko technologicznie, lecz także organizacyjnie w celu lepszego i efektywniejszego wykorzystania urządzeń. Przedsiębiorstwo zostało odchudzone, zredukowano biurokrację i poprawiono przepływ informacji. Dyrektorzy deklarowali także, iż spółka zainwestowała sporo pieniędzy w zmiany organizacyjne. Położenie zasadniczego nacisku na oddziaływanie międzyludzkie zamiast na modernizację technologiczną wskazuje, jak dobrze menedżerowie BRA2 rozpoznali znaczenie czynnika ludzkiego w procesie zmian. Uważają oni, iż zasadniczym zadaniem restrukturyzacyjnym stojącym przed nimi jest opanowanie techniki umacniania swoich pracowników. Ten czynnik, ich zdaniem, wyróżni w ciągu najbliższych lat udane przedsięwzięcia od przeciętnych i słabych. Po zidentyfikowaniu zasadniczych zmian w przedsiębiorstwie dyrektor zaopatrzenia, a później także dyrektor ds. produkcji określili sposób kwalifikacji zmian w zarządzanym przez nich przedsiębiorstwie oraz podali przyczyny, dla których nie uważają owych zmian za przejaw BPR. Jak oświadczył dyrektor zaopatrzenia: „*Nie lubię terminu re-engineering, ponieważ implikuje on produkt, jaki znajduje się na rynku. Nie chodzi więc jedynie o strukturę organizacji. Stosowanie re-engineeringu zakłada podejście, iż można zarobić znacznie więcej pieniędzy produkując mydło zamiast odkurzaczy. Gdybym miał zmienić produkcję z mydła na odkurzacze, wiele rzeczy musiałoby się diametralnie zmienić (myślę oczywiście o zagadnieniach organizacyjnych)*”.

Dyrektor ds. produkcji dodał: „*W BRA2 mamy własne spojrzenie na re-engineering. Pracowaliśmy nad naszymi produktami, nad redukcją kosztów i strukturą*

organizacyjną, nie klasyfikujemy jednak tych zmian jako BPR, lecz jako niezbędny i poważny program restrukturyzacyjny. Modernizujemy przedsiębiorstwo po to, by być bardziej konkurencyjnymi i wciąż pracujemy nad naszymi produktami. To nie jest proces zmian, lecz ciągła jednostajna praca, nigdy nie kończący się proces. Musimy to robić, ponieważ wymusza to na nas konkurencja próbująca zgarnąć naszą pulę udziału rynkowego, musimy stale wprowadzać ulepszenia”.

Po raz kolejny różne organizacje, różni ludzie, różne koncepcje. Dyrektor ds. produkcji stwierdził, iż zmiany były ogromne. Jednakże przypisywał je głównie przeniesieniu siedziby spółki a także temu, iż kilku nowych kolegów rozpoczęło pracę w komórce produkcyjnej. Nic nie zmieniło się w sposobie, w jaki przedsiębiorstwo działa. Oświadczył on także, iż pracownicy na poziomie sklepów dowiadują się o zmianach, jak to ujął, „poczta pantoflową”.

Jeden z pracowników administracyjnych zarządu także stwierdził, iż radykalizm zmian wynikał głównie z przeniesienia siedziby spółki. Dalszy wywiad ujawnił, iż miał on na myśli nie zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie, lecz jedynie te, w których sam uczestniczył; poza nimi on sam nie wyczuł żadnej różnicy. Kontrast między stwierdzeniami menedżerów i pracowników nie może być chyba wyraźniejszy.

Na ostatnim spotkaniu zapytano jednego z dyrektorów czym, jego zdaniem, jest re-engineering. Odpowiedział: „*Dziś wiele mówi się na temat re-engineeringu. Ale czym on jest w rzeczywistości. Chodzi głównie o redukcję funkcji i zbliżenie do siebie ludzi. W ten sposób można osiągnąć bardziej wydajną komunikację, jak też wydajność pracy*”.

Z drugiej strony stwierdził on także, iż wiele z teorii zarządu to „modne” słowa, których celem jest spełnienie oczekiwań menedżerów, takich jak on, „słowa”

których zrozumienie nie jest konieczne, jeśli rozumie się „moralne” przesłanie tych, które mogą odnosić się do przedsiębiorstwa, i które mogą być w nim efektywnie zastosowane.

Podsumowanie – przypadek BRA2

Całkowita zmiana siedziby wraz z redukcją hierarchii organizacyjnej, a także wprowadzenie Kanban i nowego systemu obliczeniowego stanowią główne elementy, które wstrząsnęły przedsiębiorstwem BRA2. Wraz z tymi zmianami szły generalne zmiany w strukturze i kulturze organizacji. Bez wątpienia wszystkie te procesy mogą być częścią operacji re-engineeringu, w BRA2 nie uznaje się ich jednak za przejaw tej filozofii. Opinia ta nie jest jednak jednoznaczna, zważywszy, iż w pierwszym kwestionariuszu dyrektor zadeklarował przeprowadzanie programu re-engineeringu.

Jeszcze raz widać wyraźnie znaczące różnice w rozumieniu terminu BPR w jednym przedsiębiorstwie. Te różnice, tak jak w innych przedsiębiorstwach, wskazują na brak zrozumienia wartości i koncepcji zawartej w teorii re-engineeringu.

Opr. Marek Wojnar

PRZYPISY

- 1) H.J. HARRINGTON, *Business Process Improvement – The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*. McGraw-Hill, Nowy Jork, USA 1991.
- 2) R. TALWAR, *Business re-engineering – a strategy-driven approach*. Long range planning, 1993, 26, 22–40.
- 3) H.J. HARRINGTON Op.cit, 1.
- 4) F. TURNER, *Business systems engineering*. Journal of Engineering Manufacture, Proceedings Institution of Mechanical Engineers, Part B, 1994, 208, September 1-7.
- 5) K.J. TILLEY, A.A. WEST. i D.J. WILLIAMS, *Business process-an IMI briefing*. Joint programme between EPSEC, ESRC and BBSRC, 1994, 1–11.
- 6) C. ADWARDS i J. PEPPARD, *Forging a link between business strategy and business re-engineering*. Cranfield Working Papers, 1994, List No. 8 SWP 15/94, str. 1–17.

We wrześniu odbędzie się 46. Zjazd Krajowy TNOiK. W środowisku naukowym i menedżerskim rozpoczęła się dyskusja określająca zadania TNOiK na najbliższe lata. Rozpoczynamy tę dyskusję od prezentacji **stanowiska środowiska toruńskiego w sprawie misji i strategii TNOiK – 2000.**

„W okresie lat 90. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa zostało zdystansowane przez wiele organizacji konkurencyjnych o podobnym profilu działania, w tym także nowo powstałych. Miały one większy od nas wpływ na dotychczas przeprowadzane reformy gospodarki i państwa.

Radykalne zmiany struktury gospodarczej, administracyjnej i społecznej, jakie należy przeprowadzić w najbliższych latach, wymagać będą ogromnego intelektualnego wysiłku twórczych sił narodu, niezależnie od ich poglądów politycznych.

TNOiK, jako organizacja w całej swej historii apolityczna, zrzeszająca profesjonalistów – zarówno naukowców, jak i wybitnych praktyków w zakresie organizacji i zarządzania, ma niepowtarzalną szansę stać się czynnikiem stabilizującym, uniezależniającym reformy od nadmiernego wpływu różnych opcji politycznych.

Okres reform zbiega się również z przystosowaniem naszej gospodarki do struktur europejskich, gdzie profesjonalizm organizacji i zarządzania jest podstawowym kanonem.

Aktywny udział TNOiK w pracach nad reformowaniem gospodarki i państwa oraz przystosowaniem ich do struktur europejskich i promowanie w tych reformach profesjonalnego zarządzania powinno stanowić **misję TNOiK.**

Wypracowanie w toku dyskusji przedzjazdowych nowej misji TNOiK oraz przyjęcie ekspansywnej strategii jest konieczne, gdyż przy obecnej strukturze oraz formach działania grozi nam rozplątanie się wśród wielu nowo powstałych, konkurencyjnych organizacji, które już dziś podejmują zadania będące dotychczas tradycyjnym obszarem działalności TNOiK. Misja powinna być zapisana w statucie, który musi być dostosowany do nowych zadań, stojących przed TNOiK na przełomie wieków. Środowisko toruńskie opracuje projekt nowego statutu i zgłosi go pod rozagę Komisji Statutowej.

Oceniając pozytywnie wstępne założenia strategii TNOiK – 2000, środowisko toruńskie zgłasza następujące uwagi:

1. W nowym statucie należy znacznie uprościć strukturę i oprzeć działalność TNOiK na oddziałach i delegaturach.

Należy przejść od organizacji masowej do elitarnej – członkostwo winno być nobilitacją. Trzeba także rozważyć różne formy członkostwa TNOiK, np.:

- członek stowarzyszony,
- członek rzeczywisty,
- członek dożywotni,
- członek zbiorowy.

2. Należy zachować nazwę i logo TNOiK, aby nie utracić całego ponad 70-letniego dorobku i nie „zgi-

nąć w tłumie” nowo powstałych ośrodków konkurencyjnych.

Aby przybliżyć szerszemu ogółowi nazwę TNOiK rozważyć trzeba możliwość rozwinięcia nazwy, np.: TNOiK – Towarzystwo Profesjonalnego Zarządzania.

3. Należy zachować samodzielność gospodarczą oddziałów i delegatur, gdyż jest ona podstawowym źródłem finansowania ich działalności statutowej.

Samodzielność gospodarcza oddziałów nie wyklucza możliwości podejmowania jej przez agendy Zarządu Głównego, szczególnie gdy dotyczy to udziału w spółkach, rozwoju informacji i wydawnictw. Zarząd Główny w stosunku do działalności gospodarczej oddziałów powinien zachować funkcję koordynacyjną, a nie władczą.

4. Należy zmienić profil „Przeglądu Organizacji”, zachowując jego bardzo wysoki poziom opracowań teoretycznych, część łamów trzeba przeznaczyć na opracowania z zakresu praktyki gospodarczej. Już teraz „Przegląd Organizacji” winien stać się forum szerokiej dyskusji przedzjazdowej środowisk naukowych i menedżerskich, w toku której powinny być wypracowane oraz przedłożone zjazdowi propozycje misji i strategii TNOiK na przełomie wieków.”

Stanowisko zyskało akceptację Zarządu Oddziału na posiedzeniu w dniu 6 lutego 1997 r.



Dnia 21.02.1997 r. odbyło się posiedzenie Zarządu Oddziału TNOiK w Radomiu, któremu przewodniczyła prezes Zarządu Oddziału, członek Prezydium ZG TNOiK – Barbara Sowa.

Tematem posiedzenia było omówienie spraw bieżących związanych z kampanią sprawozdawczą wyborczą oraz przedyskutowanie nowej strategii działania TNOiK, która będzie stanowić jeden z głównych tematów 46. Zjazdu Krajowego TNOiK.

Uczestnicy spotkania podkreślali konieczność dokonania zmian w formach i metodach działania Towarzystwa oraz uproszczeń jego struktury organizacyjnej.

Podczas posiedzenia wiceprezes – sekretarz generalny ZG TNOiK Włodzimierz K. Hausner wręczył szczególnie zasłużonym 14 działaczom Oddziału Złote Odznaki Honorowe TNOiK przyznane przez Zarząd Główny TNOiK.

Odznaki między innymi otrzymali: Irena Wielopolska, Marian Gwarek, Jan Kołdej, Wiesław Pietrzak, Mieczysław Piskor, Józef Rogalski, Marian Szcześniak.



Wiceprezes Zarządu Głównego TNOiK, prezes Oddziału Krakowskiego TNOiK prof. dr hab. Ryszard Borowiecki otrzymał 13 lutego nadany przez Prezydenta RP tytuł profesora.



Minister Marek Pol w Domu Organizatora w Toruniu

Dnia 3 marca br. przebywający w Toruniu minister – pełnomocnik rządu ds. reformy Centrum Gospodarczego Marek Pol spotkał się z działaczami TNOiK w Domu Organizatora w Toruniu. W spotkaniu uczestniczyło ponad dwudziestu członków władz Oddziału i reprezentantów środowiska. Spotkanie miało niezmiernie sympatyczny przebieg. Prezes TNOiK dr Stanisław Rakowicz powitał i przedstawił ministra M. Pola podkreślając stałe związki ministra z TNOiK i ciekawą drogę zawodową, uwieńczoną stanowiskiem ministra przemysłu i handlu. Następnie minister M. Pol przedstawił założenia, konstrukcje i przebieg realizacji reformy Centrum Gospodarczego. Przypomniał, że jej głównym celem jest oddzielenie funkcji regulacyjnych od funkcji zarządczych w gospodarce. Podkreślił, że nowa struktura rządu i nowy podział kompetencji odpowiadają wymogom nowoczesnego państwa i aspiracjom Polski do udziału w Unii Europejskiej.

Wykonana została ogromna praca nad przygotowaniem reformy, która od 1 stycznia tego roku z ogromną determinacją jest wdrażana, czemu służy cały pakiet ustaw i rozporządzeń wykonawczych.

Uczestnicy spotkania zadali wiele pytań, dzielili się też swoimi spostrzeżeniami z pierwszych miesięcy wdrażania reformy. Sprawami budzącymi szczególne zainteresowanie uczestników było: przekazanie nadzoru założycielskiego nad przedsiębiorstwami państwowymi wojewodom, przyczyny opóźnień procesu prywatyzacji oraz skuteczność zwalczania praktyk monopolistycznych. Zadając pytania uczestnicy podawali konkretne przykłady, precyzowali oceny i wnioski.

W czasie pobytu poinformowano ministra o działalności TNOiK, o przygotowaniach do 46. Zjazdu Krajowego, o naszych problemach, zamierzeniach. W roboczym gronie dokonali tego dr Stanisław Rakowicz, prezes TNOiK, Włodzimierz Hausner, sekretarz generalny TNOiK i A. Wiśniewski, członek Głównej Komisji Rewizyjnej, działacz TNOiK w Toruniu.

Minister Marek Pol wykazał duże zainteresowanie działalnością TNOiK i ponownie zapewnił o swoim poparciu dla naszych inicjatyw i zamierzeń; prosił o częstszy kontakt i współpracę. Podziękował za serdeczne przyjęcie i miłą atmosferę spotkania.

Opr. Włodzimierz Hausner

W dniach 10–12 marca w ośrodku Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” w Warszawie odbyły się dwa kursy „Jakość obsługi klienta” i „Marketing i rozwój produktów oraz usług”. Celem pierwszego kursu było podkreślenie znaczenia jakości obsługi klienta dla procesu ciągłego usprawniania firmy, odkrycie powiązań standardów obsługi klienta z polityką marketingową i usprawnianiem jakości w firmie, a także przedstawienie planu działań służą-

cych wprowadzeniu procedur podnoszących jakość obsługi klienta dla każdego z uczestników szkolenia.

Celem zaś drugiego kursu było zaprezentowanie koncepcji marketingu mix i jego znaczenia dla funkcjonowania firmy. Uczestnicy zapoznali się z narzędziami marketingowymi. Zostały również zdefiniowane produkty i usługi oferowane przez TNOiK, a także spróbowano wskazać nisze rynkowe, które TNOiK jest w stanie wypełnić.

Kursy prowadzili Gareth Lewis i Gene Crozier z The Institute of Management z Wielkiej Brytanii. Owe treningi, warsztaty i szkolenia stanowią kolejny etap współpracy pomiędzy TNOiK a brytyjskim The Institute of Management.

The Conference Board, prestiżowe stowarzyszenie amerykańskich menedżerów, mające ponad 80-letnią tradycję, od ponad 20 lat działające także w Europie, rozpoczyna swoją działalność w Polsce. W dniach 22 i 23 maja br. odbędzie się inauguracyjne spotkanie Globalnej Rady Europy Środkowej i Wschodniej. W pierwszym dniu, pod patronatem Powszechnego Banku Gospodarczego i Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, będzie miało miejsce Polskie Forum Biznesu z udziałem około 70 osób. Przewidziane są wystąpienia:

- Strategia korporacji z zachodniej perspektywy (Corporate Strategy from a Western Perspective) – Bolko Nawrocki, wiceprezes, Strategy & Business Development, Honeywell;
- Zarządzanie zasobami ludzkimi z zachodniej perspektywy (Human Resources Management from a Western Perspective) – Phil Kirkby, European Human Resources Partner, KPMG;
- Prawne wyzwania dla Polski i Unii Europejskiej (Environmental Legal Challenges for Poland and the European Union) – Frederic Hendrickx, Partner w Hunton & Williams;
- Przegląd inwestycji w Europie Środkowej i Wschodniej (The Investment Outlook in Central & Eastern Europe) – Oliver Fratzcher, Head Emerging Markets Research, Eastern Europe, Deutsche Bank;
- Strategie transformacji polskich przedsiębiorstw (Breaking Away from the Past Transformation Strategies of Successful Polish Companies) – prof. Krzysztof Oblój, Wydział Zarządzania UW, szef programowy „Przełomu Organizacji”.

Forum zostanie otwarte przez prezesa TNOiK – dr. Stanisława Rakowicza oraz prezesa PBG SA – Pana Andrzeja Szukalskiego.

Drugi dzień, którego gospodarzem będzie Powszechny Bank Gospodarczy SA odbędzie się w formule typowej dla spotkań poszczególnych rad działających w obrębie The Conference Board. Liczba osób biorących udział w radzie zostanie zredukowana do 30 w celu ułatwienia dyskusji i nadania imprezie mniej formalnego charakteru.

Dzień drugi różni się także od pierwszego tym, że jest zamknięty dla prasy.

Opr. Jarosław Kędzior