

miesięcznik profesjonalistów zarządzania

Przeгляд

organizacji 2
92

W KAŻDYM NUMERZE PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

CENA 12500 ZŁ

MINIMALIZACJA
RYZYKA INWESTOWANIA

ORADCA: POMOCNIK CZY SZARLATAN?

NEGOCJACJE I ETYKA



Obecnie nie ma powszechnej świadomości tego, że do sprawnego wykonywania funkcji kierowniczych potrzebne są odpowiednie kwalifikacje, czyli wiadomości, umiejętności i postawa. Zbyt wielu ludzi, nawet ważnych decydentów sądzi, że zajęcie stanowiska kierowniczego z racji mianowania lub wyboru oznacza umiejętność sprawnego kierowania. Niektórzy sądzą, że kwalifikacje do kierowania daje każde wykształcenie lub prawnicze. Inaczej niż w rozwiniętych gospodarczo krajach brak nam zrozumienia, że do tego, aby być kierownikiem, trzeba specjalnie się przygotować i odbywać niezbędne szkolenie i praktykę. - *Skutecznie kształcić kierowników (str. 8)*

Nasz menedżer ma dużą potrzebę osiągnięć i dominacji, zdecydowanie wysokie poczucie nadmiernej odpowiedzialności, "niezastąpienia", jest niecierpliwy, czujny, dynamiczny i ciągle się śpieszy. Agresywność jest niska, ale można podejrzewać, że nam po prostu najczęściej "nie wypada" być agresywnym i nie przyznajemy się do tego. - *Portret psychologiczny polskiego menedżera (str. 16)*

Przystępując do negocjacji zespołowych należy dążyć do stworzenia takiego zespołu, aby role pełnione przez jego uczestników były jak najbardziej zgodne z ich predyspozycjami zarówno pod względem osobowości, jak i zawodu. Dotyczy to negocjacji dowolnego rodzaju, zarówno w życiu gospodarczym, jak i politycznym - *Skład zespołu negocjacyjnego (str. 22)*

Factoring na szeroką skalę wykorzystywany jest w procesie krótkoterminowego finansowania produkcji i zbytu takich towarów jak: tekstylia, odzież, meble, materiały budowlane, części zamienne, akcesoria samochodowe, papier, wyroby przemysłu elektrycznego i elektronicznego, szkło, kosmetyki, farmaceutyki i artykuły gospodarstwa domowego - *Factoring - technika zarządzania wierzycielami (str. 24)*

Sam fakt, że przedsiębiorstwo w danej chwili nie dysponuje określoną wiedzą i umiejętnościami, nie musi świadczyć o braku kompetencji. Szybkość zmian w nauce i w technice, włącznie z naukami i technikami zarządzania, jest na tyle duża, a potrzeby organizacji we współczesnym, wymagającym środowisku rynkowym na tyle różnorodne, że nawet duża i doświadczona organizacja nie zawsze może dysponować odpowiednio wielkimi zasobami do rozwiązania bieżących zadań. - *Pomocnicy czy szarlatani? (str. 35)*

W miarę zbliżania się roku 1992 amerykańscy eksperci coraz bardziej obawiają się, że rządzona przez gospodarczych szwinników Europa jest bliska zamknięcia swojego rynku. Euforia w USA zaraz po ogłoszeniu planu integracji zaczyna się teraz przeradzać w prawdziwą fobię - *Ciemne strony zjednoczenia '92 (str. 31)*

GOSPODARKA

- 3 • **Bezpośrednie opodatkowanie dochodów ludności** - Teresa Farnulska
- 5 • **Realizacja polityki pro jakościowej** - Stanisław Sudol
- 8 • **Skutecznie kształcić kierowników** - opr. H.S.
- 10 • **Czy tylko menedżer?** - Magdalena Rzeszotarska
- 11 • **Dobór kadry** - Zbigniew Zaniewski
- 12 • **Prywatyzacja "Instalu"** - Krystyna Szymańska-Luks
- 14 • **Inwestowanie - ryzyko i jego minimalizacja** - Grażyna Szustak
- 15 • **P-S-C Reforma kształcenia specjalistów zarządzania** - Zbigniew Martyniak

NAUKA, BADANIA

- 16 • **Portret psychologiczny polskiego menedżera** - Michał Dąbek, Sławomir Jarmuż, Tomasz Witkowski
- 18 • **Czym jest etyka zarządzania** - Monika Kostera

ZASTOSOWANIA

- 19 • **Czy mówienie nieprawdy w negocjacjach jest etyczne?** - Jacek Kamiński
- 22 • **Skład zespołu negocjacyjnego** - Czesław Mesjasz
- 24 • **Factoring - technika zarządzania wierzycielami** - Romana Mac
- 26 • **Określenie pozamaterialnych składników wartości przedsiębiorstwa** - Stanisław Kajdas
- 30 • **Klient i kierownik** - Aleksander J. Matejko

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- 31 • **Ciemne strony zjednoczenia '92** (The Dark Side of Europe '92. *U.S. News & World Reports*, 24.VI.1991. Stany Zjednoczone)
- 32 • **Etyka w przedsiębiorstwie** (Ethik in der Wirtschaft. *Management Zeitschrift-IO*, IX 1991. Szwajcaria)
- 34 • **Zarządzanie totalną jakością** (Total Quality Management and Productivity. *Management Services*, X 1991. Wielka Brytania)
- 35 • **Pomocnicy czy szarlatani?** (Poradci v řízení: pomocníci, nebo šarlatáni? *Moderní řízení*, VII, 1991. Czecho-Słowacja)
- 36 • **Konsultant w przedsiębiorstwie** (Working with Clients. *Management Services*, IX 1991. Wielka Brytania)
- 38 • **Uczyć się rozwiązywania problemów** (Joint Problem Solving - The ACAS Experience. *Management Services*, IX 1991. Wielka Brytania)
- 39 • **Własność akcji a reforma - II** (Akcjonierowanie i reforma. *Ekonomiczeskije Nauki*, VI 1991, nr 6. ZSRR)

W numerze 1/92 "Przeglądu Organizacji" w artykule Zbigniewa Dworzeckiego pt. "Czy można uczyć się z niepowodzeń produktowo-rynkowych?" (str.20) - drugie zdanie powinno brzmieć:

Przykładem tego mogą być wydane niedawno w Polsce autobiograficzne książki szefa Chryslera L. Iacoco czy szefa Sony A. Mority, książka Petersa/Watermana, badania prowadzone przez Krügera i RWK w RFN.

Za omyłkę przepraszamy Autora i Czytelników. Redakcja.

Teresa Famulska

Bezpośrednie opodatkowanie dochodów ludności

Dr T. Famulska - katedra finansów Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Reformowanie polskiego systemu podatkowego wiąże się z wprowadzeniem od 1992 roku powszechnego podatku dochodowego od osób fizycznych. Konstrukcja ta zastępuje często krytykowane, funkcjonujące dotychczas w tym zakresie podatki: wyrównawczy, od wynagrodzeń, dochodowy, od płac oraz podatek rolny w części dotyczącej podatku od działów specjalnych produkcji rolnej.

Podatki od dochodów osób fizycznych stosowane są szeroko w krajach o gospodarce rynkowej. Podobnie jak opodatkowanie obrotu, ta forma podatku przeszła swoistą ewolucję. W efekcie z wielu różnorodnych konstrukcji wykształciła się jedna, o zbliżonych rozwiązaniach w poszczególnych państwach zachodnich. Zasadnicza różnica przejawia się obecnie w liczbie szczebli poboru tego podatku (jedno- lub wieloszczeblowe).

Podatek od dochodów osób fizycznych pobierany jest od całości dochodów osiągniętych przez podatnika z różnych źródeł. Są to głównie dochody w formie płac, dochody z przedsiębiorstw indywidu-

alnych, gospodarstw rolnych i leśnych, z nieruchomości (czynsze), z innej indywidualnej działalności gospodarczej o charakterze dorywczym, z rent i emerytur oraz dochody z kapitału (1).

Podstawa opodatkowania określona jest zazwyczaj w przepisach podatkowych jako tzw. dochód netto czyli przychód (dochód brutto) pomniejszony o koszty jego uzyskania oraz inne odliczenia przysługujące podatnikowi. Potrącenia mogą mieć charakter ogólny i obejmują straty losowe, składki na ubezpieczenia społeczne, alimenty i inne trwałe obciążenia na rzecz osób trzecich, wydatki na opiekę lekarską, także ryczałtowe potrącenia z tytułu opieki nad dzieckiem i inne.

Obok potrąceń ogólnych powszechnie stosowane są potrącenia osobiste, które służą uwzględnieniu indywidualnej sytuacji podatnika, zwłaszcza sytuacji rodzinnej, wieku itp. Konstrukcja potrąceń tworzy pewne minimum dochodu, które jest wolne od opodatkowania. Podobny rezultat daje zastosowanie stawki zerowej lub zaniechanie pobrania podatku do pewnej jego kwoty. Takie rozwiązania umożliwiają progresję ciągłą w opodatkowaniu, nie zapewniają natomiast tradycyjne wskazanie poziomu dochodów wolnych od podatku, powyżej którego dochody w całości podlegają opodatkowaniu.

Z tych doświadczeń skorzystano przy konstrukcji polskiego podatku dochodowego od osób fizycznych (2). Należy zauważyć, że w krajach zachodnich, z których wzorców korzystamy, przesunięcie rangi w systemach podatkowych na rzecz podatków bezpośrednich, kosztem roli podatków pośrednich, nastąpiło głównie ze względów sprawiedliwości społecznej. Podatki bezpośrednie mają możliwość uwzględnienia tzw. zdolności podatkowej, czyli zdolności do ponoszenia określonego ciężaru podatkowego. Jest oczywiste, że może ją posiadać tylko ten, kto jest w stanie utrzymać się z własnych dochodów. Często mówi się nawet o tzw. podatku negatywnym czyli zasiłku - podatku względem najuboższych podatników. Drugim elementem teorii zdolności podatkowej jest silna progresja w stosunku do bardzo wysokich dochodów.

Realizacja zasady sprawiedliwości za pośrednictwem podatków bezpośrednich odbywa się zatem:

- przez ochronę dochodów najniższych (tworzenie kategorii minimum, poniżej którego dochody nie tylko nie są obciążane, ale mogą być zasilone) oraz
- przez znaczne opodatkowanie dochodów najwyższych.

Możliwości takich nie dają podatki typu pośredniego wliczane w cenę,





sprawiedliwe tylko pozornie. Obciążają one bowiem wszystkich nabywców równo, nie uwzględniając wysokości ich dochodów, co w rzeczywistości powoduje opodatkowanie typu regresywnego: im niższy dochód, tym wyższe obciążenie.

Wprowadzany w Polsce podatek dochodowy od osób fizycznych należy zatem rozpatrywać nie tylko w kontekście uporządkowania systemu podatkowego, czy dostosowania do rozwiązań Europy Zachodniej, ale także właśnie z punktu widzenia zasady sprawiedliwości podatkowej.

Dla ochrony grup o dochodach najniższych (podobnie jak w państwach zachodnich) nie określa się bezpośrednio kwoty - minimum; wynika ona z konstrukcji potrąceń. Wątpliwości budzi jednakże rząd wielkości ogólnych odliczeń. Od należnego podatku odliczana ma być kwota w wysokości 864 tys. zł rocznie, co oznacza kwotę 72 tys. zł miesięcznie, a równocześnie przy podstawowej stawce 20% oznacza, że minimum zwolnione z obciążenia podatkiem to dochód w wysokości 360 tys. zł miesięcznie i uwzględniając, że zryczałtowane potrącenie kosztów ma wynosić 1944 tys. zł rocznie, co daje 162 tys. zł miesięcznie, zatem tylko osoby fizyczne o dochodach poniżej 522 tys. zł miesięcznie⁽³⁾ zostały uznane jako grupa, która może być zwolniona z obciążenia podatkiem. Zauważyć należy, że między innymi emeryci i renciści nie potrącają kosztów uzyskania przychodów, stąd dla nich minimum bez podatku jest niższe i stanowi 360 tys. zł miesięcznie.

Trzeba rozważyć problem - jak się wydaje oczywisty - jak minimum wynikające z rozwiązań podatkowych ma się do minimum socjalnego spauperyzowanego społeczeństwa? Jak jest uzasadnienie pobierania podatku z dochodów nie zabezpieczających minimum?

Według danych Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych o poziomie minimum socjalnego (dane szacunkowe) można przyjąć, że w grudniu 1989 roku kwota 150 tys. zł na osobę to dochód niski; uwzględniając wzrost cen detalicznych w 1990 roku o około 685% należy uznać, że w

końcu roku 1990 dochód niski wynosił prawie 1 mln. zł miesięcznie. Zgodnie z ustawą o podatku dochodowym od osób fizycznych, osoba o takim dochodzie miesięcznym w roku 1992 staje się podatnikiem. Rekompensowanie ciężaru obciążeń podatkowych czyli tzw. ubruttowanie dochodów (jeżeli faktycznie występuje przy wprowadzeniu tego podatku) oznacza, że każdy następny wzrost dochodów i równocześnie podatku dokonywać się będzie już bez wyrównania.

Drugim elementem realizacji zasady sprawiedliwości jest progresywne obciążenie dochodów wysokich. Zgodnie z ustawą najwyższa stawka podatkowa wynosi 40% i jest niższa niż w krajach zachodnich, gdzie zazwyczaj przekracza 60%. Progresja podatkowa najsurowsza jest w dolnej części tabeli, im wyżej tym jest łagodniejsza⁽⁴⁾. Stosunkowo niska progresja w przedziale najwyższym może jednak znaleźć uzasadnienie w motywowaniu do zwiększenia dochodów w ogóle, a więc do wzrostu przedsiębiorczości. Pozostaje problem, jakiej liczby podatników taka konstrukcja bodźcowa będzie dotyczyć.

Oprócz niskiego obciążenia najniższego przedziału dochodowego, należałoby oczekiwać innych zachęt do pobudzania przedsiębiorczości, do brania udziału w procesach prywatyzacji itp.

Wprowadzana konstrukcja przewiduje w tym zakresie przejściowe (na lata 1992 i 1993) zwolnienie od podatku dochodowego dochodu ze sprzedaży udziałów w spółkach, akcji, obligacji i innych papierów wartościowych. Problemem pozostaje, jaka będzie sytuacja prawnopodatkowa dochodów kapitałowych po 1993 roku. Rynek kapitałowy to rynek papierów wartościowych długoterminowych, stąd potencjalnych inwestorów interesują rozwiązania dotyczące długiego okresu. Podatek dochodowy od osób fizycznych nie zawiera także atrakcyjnych instrumentów skłaniających do inwestycji⁽⁵⁾.

Jako element pozytywny wprowadzanej konstrukcji należy uznać wyłączenie z obciążenia podatkiem

odsetek od wkładów i rachunków bankowych oraz dochodów z obligacji i innych papierów wartościowych, z wyjątkiem dywidend, chociaż projekty przewidywały takie rozwiązania jedynie przejściowo na rok 1992.

Zasygnalizowane wątpliwości, wiążące się z wprowadzaniem podatkiem dochodowym od osób fizycznych, reasumują dwa zasadnicze wnioski:

1) Z punktu widzenia zasady sprawiedliwości konieczne jest wyłączenie z opodatkowania (np. przez zastosowanie stawki zerowej dochodów do pułapu zabezpieczającego minimum socjalne.

2) Progresywne podatki dochodowe o wysokich stawkach są instrumentami, na które podatnicy silnie i szybko reagują. Jest to więc narzędzie, które konstrukcyjnie nadaje się do pobudzenia przedsiębiorczości, innowacyjności, aktywności w procesach prywatyzacyjnych itp. Podatek dochodowy od osób fizycznych można zatem - poprzez odpowiedni system ulg - skutecznie wykorzystać do celów pozafiskalnych.

Teresa Famulska

1. Por. D. GOTZ-KOZIERKIEWICZ: Systemy podatkowe w krajach zachodnich, (w:) Zasady opodatkowania dochodów osobistych ludności w różnych krajach. Praca zbiorowa, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, "Studia i Materiały" 1989 r., nr 7, s. 18 i 19.

2. Por. Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych, "Dziennik Ustaw" 1991 r., nr 80, poz. 350

3. Por. J. FISZER: Projekt podatku dochodowego od osób fizycznych, "Rzeczpospolita" 1991, nr 89

4. Por. T. JEZIORAŃSKI: Tylko wyznaczenie wiary, "Życie Gospodarcze" 1991, nr 16

5. Por. K. SZCZEPAŃSKI: Podatek dochodowy od osób fizycznych, "Fiskus" 1991, nr 18

Stanisław Sudół

Realizacja polityki pro jakościowej

Prof. dr S. Sudół - Uniwersytet M. Kopernika w Toruniu, przewodniczący Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN.

Poważne ujemne następstwa ekonomiczne i społeczne wytwarzania wyrobów o niskiej jakości, a zwłaszcza powstanie poważnej bariery dalszego rozwoju gospodarczego i cywilizacyjnego kraju, uzasadniają postulat generalnego przestawienia się polskiej gospodarki na politykę zasadniczego podwyższenia jakości wyrobów i usług.

Jakość wyrobów w jednej dziedzinie wpływa na jakość wyrobów w innych dziedzinach, przy czym zależność ta jest wielostopniowa. Sprawia to, że działania zmierzające do wydatnego poprawienia jakości wyrobów w całej gospodarce narodowej muszą być prowadzone w wielu dziedzinach, konsekwentnie i przez dłuższy czas.

Aby organy państwa mogły prowadzić politykę wysokiej jakości wyrobów, muszą być spełnione warunki, które eksperci następująco uszeregowali według ważności:

- Musi być przyjęta spójna i jednoznacznie pro jakościowa koncepcja (polityka) gospodarowania - 51 punktów.
- Musi nastąpić całkowite odejście od dyrektywno-nakazowego zarządzania - 40 punktów.
- Nastąpi znaczny dopływ kapitału obcego - 31 punktów.
- Przyjęta koncepcja gospodarcza będzie konsekwentnie realizowana - 30 punktów.

- Nastąpi odmonopolizowanie produkcji i rynku i zostanie stworzona konkurencja między producentami a handlowcami - 27 punktów.
- Nastąpią znaczne zmiany strukturalne w gospodarce narodowej - 23 punkty.
- Przywrócona zostanie równowaga gospodarcza w kraju - 12 punktów.
- Zostanie zniesiona tzw. nomenklatura w polityce kadrowej - 12 punktów.
- Złoty stanie się "dobrym", wymiennalnym pieniądzem - 11 punktów.
- Wystąpi pluralizm form własności - 11 punktów.
- Powstanie rynek pracy i kapitałów(1) - 11 punktów.
- Będzie się stosowało kary za "bylejakość" pracy i produkcji - 5 punktów.
- Geny produktów, usług i robót będą spełniały warunek cen równowagi - 4 punkty.
- Zostanie zahamowana intensywna inflacja - 4 punkty.
- Stworzy się pracownikom możliwości udziału w kapitale przedsiębiorstwa i partycypacji w podziale zysku - 3 punkty.

W komentarzu do powyższego rangowania przez ekspertów warunków prowadzenia efektywnej pro jakościowej polityki nasuwają się przede wszystkim następujące uwagi:

- Jeżeli weźmiemy pod uwagę liczbę punktów przydzielonych przez ekspertów warunkom a) (51 punktów) i d) (30 punktów), łącznie 81 punktów, to możemy stwierdzić, że nad wszystkimi innymi zdecydowanie góruje warunek przyjęcia i konsekwentnej realizacji pro jakościowej

koncepcji polityki gospodarczej. Do 81 punktów warunku "nastąpią znaczne zmiany strukturalne w gospodarce narodowej", gdyż zmiany te to też kwestia realizacji określonej koncepcji gospodarczej.

- Jeżeli dodamy punkty przydzielone warunkom b) (40 punktów) i e) (27 punktów), łącznie 67 punktów, to będziemy mogli stwierdzić, że na drugim miejscu eksperci postawili warunek zmiany mechanizmu zarządzania, gdyż dotychczasowy uniemożliwiał politykę produkcji wyrobów wysokiej jakości.

- Wysokie trzecie miejsce uzyskał warunek znacznego dopływu do Polski kapitałów obcych. Nie może to dziwić wobec dławiącego polską gospodarkę zadłużenia zagranicznego i dużej dekapitalizacji majątku przemysłowego.

Charakterystyczne, że eksperci w małym stopniu uzależniali realizację polityki pro jakościowej od przywrócenia równowagi gospodarczej. Wydaje się, że eksperci wyraźnie nie docenili tego czynnika, a przecież poza dyskusją jest konstatacja, że sytuacja ssania na rynku wyraźnie nie sprzyja jakości, podczas gdy wyraźnie sprzyja jej występowanie na rynku sytuacji ciśnienia, co przekonująco wykazał J. Kornai.

Ekspertom nie docenili również wpływu na jakość kondycji pieniądza i skali inflacji.

Przejęcie w całej gospodarce narodowej od prowadzonej przez dziesiątki lat polityki pro ilościowej do pro jakościowej i konsekwentne jej

ureczywistnianie nie jest proste, a wręcz odwrotnie - wiąże się z wieloma trudnościami, i to w kilku płaszczyznach. Słusznie jednak podkreślało kilku ekspertów przejściowość tych trudności, tzn. ich występowanie w pierwszym okresie realizowania polityki projakościowej.

Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że przestawienie gospodarki na wytwarzanie wyrobów o wysokiej, na światowym poziomie jakości, wymaga dużych nakładów kapitałowych, co w polskich warunkach silnego niedoboru zasobów jest jedną z podstawowych trudności (J.Czarnek). Nakłady te muszą mieć postać:

- przemysłowych nakładów inwestycyjnych, chyba prawie we wszystkich dziedzinach, w tym szczególnie w przemysłach surowcowych, gdyż niska jakość wielu podstawowych surowców produkcji krajowej dla przemysłów przetwórczych (stali, surowców chemicznych) była przyczyną niskiej jakości wielu wyrobów tu wytwarzanych;
- nakładów inwestycyjnych w obrocie towarowym, w transporcie i usługach serwisowych;
- nakładów do nabycia za granicą wielu surowców i materiałów o wysokiej jakości, niedostępnych w kraju;
- nakładów na rozwój badań naukowych i technicznych(2);
- nakładów na zakup licencji.

Konieczność dużych nakładów kapitałowych jako warunku efektywnego podwyższenia jakości wyrobów wynika przede wszystkim z następujących okoliczności:

- wystąpienia luki technologicznej w stosunku do producentów w krajach wysoko rozwiniętych. Luka ta narastała latami i bardzo się powiększyła po 13 grudnia 1981 r.;
- w wielu przedsiębiorstwach przemysłowych mamy do czynienia z przestarzałym i zdekapitalizowanym parkiem maszynowym. Jest to następstwo niedostatku przez wiele lat inwestycji odtworzeniowo-moderizacyjnych oraz niedostatecznych czynności konserwacyjno-remontowych. Proces dekapitalizacji, widoczny już wyraźnie pod koniec lat siedemdziesiątych, narastał przez wszystkie lata od roku 1980.

Dwóch ekspertów zwracało uwagę, że działania zmierzające do podniesienia jakości będą się w wielu przypadkach wiązały ze wzrostem kosztów wytwarzania (jakość kosztuje!). Wzrost ten będzie wprawdzie zrekompensowany zwiększoną wartością użytkową produktów i ewentualnie wyższą ceną (w przypadku eksportu - wyższą ceną dewizową), jednak przejściowo to będzie odczuwane jako sytuacja niekorzystna.

Podniesiono również (J.Czarnek), że przy forsowaniu polityki projakościowej, wyrażającym się w stwarzaniu m.in. różnych preferencji dla produkcji o wysokiej jakości, może niekiedy wystąpić ryzyko przekroczenia optimum jakości, a wiadomo jest, że na rynku potrzebne są wyroby o zróżnicowanej jakości, w różnych klasach jakościowych. To ryzyko może być realne zwłaszcza wobec braku sprawnego rynku, rynku odbiorcy. Nie wykluczając ryzyka przekroczenia optimum jakości, które jest trudne do określenia, można jednak chyba uznać, że ryzyko to nie jest duże.

Zdecydowane realizowanie polityki wysokiej jakości wyrobów może spowodować w niektórych dziedzinach produkcji przejściowe zmniejszenie wielkości produkcji, a tym samym powiększenie na rynku luki inflacyjnej (B.Oyrzanowski). Może to być związane z większą pracochłonnością wyrobów jakościowo lepszych, wygaszaniem produkcji stojącej na niskim poziomie jakościowym, zamykaniem fabryk wytwarzających wyroby o rażąco niskiej jakości.

Eksperti podkreślali przede wszystkim problemy społeczne i związane z tym trudności, jakie powstaną przy zdecydowanej realizacji polityki wysokiej jakości produktów. Mogą one prowadzić do pogorszenia nastrojów społecznych i powstania napięć społecznych (B.Oyrzanowski, S.Rakowicz). Źródłem tych napięć mogą być następujące okoliczności:

- wzrost wymagań jakościowych w stosunku do wyrobów oferowanych przez producentów na rynku, co może prowadzić do tego, że producenci nie sprzedadzą całej swojej produkcji;
- zwalnianie pracowników źle

wykonujących swoją pracę, swoje obowiązki, czyli tych, których popularynie określa się brakorobami;

- zamykanie zakładów wytwarzających wyroby o niskiej jakości, co będzie oznaczało dla ich pracowników utratę pracy;
- duże zróżnicowanie dochodów pracowniczych w zależności od wygoszparowanego zysku przedsiębiorstwa, na który będzie miała wpływ jakość wyrobów (wysokie dochody mogą np. osiągnąć pracownicy przedsiębiorstw o wybitnie proeksportowej, wysoce rentownej produkcji).

W badaniu ankietowym w listopadzie 1990 roku zadano respondentom pytanie: "Co Pana(i) zdaniem należy zrobić, aby przedsiębiorstwa przemysłowe w Polsce wytwarzały wyroby wysokiej jakości?" Odpowiedzi w kolejności ich ważności były następujące:

1. Szeroko realizować proces prywatyzacji przedsiębiorstw.
2. Doprowadzić do konkurencji polskich wyrobów z wyrobami zagranicznymi (przez zlikwidowanie ochronnych ceł przewozowych) i do współpracy kapitałowej przedsiębiorstw z zagranicą.
3. Wprowadzić możliwie najnowocześniejsze technologie.
4. Zwiększyć konkurencję na rynku wewnętrznym, przede wszystkim przez demonopolizację rynku.
5. a) wprowadzić motywacyjny, projakościowy system płac; b) zapewnić rozwój jednostek badawczo-rozwojowych przemysłu; c) spowodować import nowych maszyn i urządzeń produkcyjnych.

Punkty 2, 3 i 5c oznaczają w istocie rzeczy różne formy zagranicznego wsparcia działań projakościowych w przedsiębiorstwach. Zagraniczne wsparcie i prywatyzację przedsiębiorstw państwowych widzą więc respondenci jako główne działania na drodze do uzyskania wyrobów wysokiej jakości.

W odpowiedzi na pytanie: "Jak widzi Pan(i) główne zagrożenia dla jakości wyrobów w latach 90-ych?" zdecydowanie na plan pierwszy wysunęła się odpowiedź, że zagrożeniem tym będzie brak odpowiednich własnych środków kapitałowych, co przede wszystkim

uniemożliwi modernizację zakładów przemysłowych. Na drugim miejscu znalazła się odpowiedź, że zagrożeniem tym będzie brak własnych badań, zanik badań nad postępem technicznym. Istotnie, przedsiębiorstwa nie mają obecnie dostatecznych środków finansowych niezbędnych do realizacji działalności badawczo-rozwojowej, a umożliwiających postęp produktowy. Wynika to z dużego fiskalizmu systemu ekonomicznego jako narzędzia zwalczania inflacji, a w niektórych przedsiębiorstwach także z karnych wpłat do budżetu z tytułu przekroczenia ponadnormatywnych wypłat wynagrodzeń. Ponadto, na skutek wielu okoliczności, a zwłaszcza nieatrakcyjności płacowej jednostek zaplecza badawczo-rozwojowego przemysłu, ulega ono poważnej destrukcji i ich pomoc przedsiębiorstwom przemysłowym w podnoszeniu poziomu jakości wyrobów jest bardzo ograniczona.

Na trzecim miejscu respondenci podali następujące zagrożenia dla jakości wyrobów w latach dziewięćdziesiątych:

- odejście od programu stabilizacyjnego,
- załamanie się reform,
- nawrót dużej inflacji,
- niska w kraju kultura techniczna i ekonomiczna.

W odpowiedziach respondentów dotyczących zagrożeń dla jakości

wyrobów w latach 90-ych nie określono sytuacji kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach. Sytuacja ta jest wręcz krytyczna. W dalszym ciągu o doborze tej kadry decydują nie tylko kryteria merytoryczne (choć są one inne niż były w PRL). Należy do tego dodać, że przy obecnym modelowym rozwiązaniu samorządności pracowniczej pozycja kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach jest niezwykle słaba.

Bardzo obniża to atrakcyjność pracy kierowniczej, a tym samym eliminuje wielu potencjalnych kandydatów do niej. Poza tym słabość pozycji kadry kierowniczej powoduje, że kieruje się ona w myśleniu i działaniu nie metodami efektywności w dłuższej perspektywie (co jest tak ważne przy działaniach projektowych), a korzyściami doraźnymi, wzmacniającymi jej pozycję w przedsiębiorstwie.

Stanisław Sudot

Jest to fragment broszury pt. Prolościowa i projakościowa praktyka gospodarcza. Toruń 1991. (Redakcja)

1. Postulaty pluralizmu form własności i stworzenia rynku kapitałowego w połowie roku 1988 nie były jeszcze powszechne. Obecnie, w połowie roku 1991, zarówno

przemiany w formach własności, a zwłaszcza ograniczenia państwowej własności, programy szerokiej prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, jak również stopniowe stwarzanie warunków prawnych i instytucjonalnych do powstania rynku kapitałowego w Polsce - można powiedzieć, że są już w fazie realizacji. Zarówno prywatyzację przedsiębiorstw, jak i doprowadzenie do rynku kapitałowego - choć trudno je zrealizować w satysfakcjonującym zakresie w krótkim czasie - powszechnie uważa się za ważne warunki racjonalizacji przedsiębiorstw, w tym także w odniesieniu do kształtowania jakości.

2. Postęp techniczny, w tym postęp produktowy (chodzi głównie o jakość typu wyrobów), wiąże się z reguły ze wzrostem naukochłonności przygotowania, co oznacza wzrost nakładów kapitałowych na to przygotowanie. - zob. L. BIAŁOŃ, Naukochłonność wyrobów jako Indekator racjonalizacji - Uwagi metodyczne (w:) Kierunki racjonalizacji działalności gospodarczej przedsiębiorstw przemysłowych. Praca zbiorowa pod red. H. BIENIOKA, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1990.

3. Konieczny jest komentarz do tej wypowiedzi, że proces prywatyzacji w gospodarce, który w dłuższym czasie powinien doprowadzić do postępu produktowego, w pierwszej swej fazie takich efektów może nie dać, a nawet odwrotnie - na skutek silnego dążenia do osiągnięcia zysków w krótkim czasie - może wyrazić się obniżeniem jakości wyrobów.

Uwaga:

**Redakcja "Przeglądu Organizacji"
prowadzi sprzedaż następujących broszur:**

- | | |
|--|---|
| 1. "Vademecum Akcjonariusza" . - 12 tys. zł. | 4. "Kredyty dla przedsiębiorczych" ... - 10 tys. zł. |
| 2. "Wycena przedsiębiorstw dla potrzeb własności pracowniczej" - 12 tys. zł. | 5. "Prywatyzacja. Ile warto jest przedsiębiorstwo, w którym pracujesz?" - 10 tys. zł. |
| 3. "Plan finansowy w przedsiębiorstwie" - 18 tys. zł. | 6. "Jak sporządzić biznes plan" - 40 tys. zł. |

Powyższe ceny dotyczą zakupu do 20 szt. każdej pozycji. W przypadku zamówień ponad 20 szt. - obowiązują ceny hurtowe.

Adres Redakcji

00-010 Warszawa, Sienkiewicza 12, p.711
tel. 26-77-57, 27-46-06

konto:

REDAKCJA "PRZEGLĄD ORGANIZACJI"
Bank Gdański IV O/Warszawa Nr 300009-19132

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK) przy współpracy Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk (KNOiZ PAN) zorganizowało 6 grudnia 1991 r. w Warszawie Ogólnokrajową Konferencję na temat "Kształcenie kierowników-menedżerów w Polsce". Poniżej - opinie i propozycje uczestników konferencji.

Skutecznie kształcić kierowników

W konferencji wzięło udział ponad siedemdziesiąt osób, reprezentujących większość uczelni i szkół oraz instytucji zajmujących się kształceniem kierowników-menedżerów w Polsce. Uczestniczył w niej także Sekretarz Europejskiej Rady Zarządzania (CE-CIOS).

Ze względu na wagę omawianych spraw, a także ich pilność, przedstawiamy główne konkluzje konferencji do ewentualnego wykorzystania przez zainteresowane osoby i instytucje.

*

1. Rola i znaczenie kształcenia kierowników wynika z samej istoty procesów funkcjonowania państwa i gospodarki. Im wyższy poziom rozwoju i efektywność gospodarowania, tym więcej uwagi, sił i środków poświęca się tej sprawie. Potwierdza to jednoznacznie praktyka najwyższej rozwiniętych krajów świata. Wydatki na kształcenie kierowników-menedżerów wynoszą tam dziesiątki miliardów dolarów rocznie.

2. Znaczenie szkolenia kierowników gwałtownie wzrasta w warunkach zasadniczego przekształcania ustroju i gruntownej zmiany systemu gospodarczego - co ma miejsce obecnie w Polsce. Zmian nie uda się wprowadzić tylko poprzez centralnie opracowywane nowe przepisy, chociaż są one koniecznym warunkiem i punktem wyjścia do wszelkich działań. Aby zamierzony kształt ustrojowy i gospodarczy stał się rzeczywistością, musi być przygotowany, wprowadzony i ugruntowany w tysiącach organizacji (przed-

siębiorstw, firm, instytucji i urzędów). Muszą to zrobić ludzie kierowani przez kompetentną kadrę. Bez kierowników zdolnych do wykonywania swoich funkcji w nowych warunkach, zmiany nie mogą zakończyć się powodzeniem. Żyjemy w czasach profesjonalistów. Potrzebne jest profesjonalne kierowanie i nie zastąpi go nawet najbardziej zaangażowane "pospolite ruszenie".

3. Obecnie nie ma powszechnej świadomości tego, że do sprawnego wykonywania funkcji kierowniczych potrzebne są odpowiednie kwalifikacje - czyli wiadomości, umiejętności i postawa. Zbyt wielu ludzi, nawet ważnych decydentów, sądzi, że zajęcie stanowiska kierowniczego z racji mianowania lub wyboru oznacza umiejętność sprawnego kierowania. Niektórzy sądzą, że kwalifikacje do kierowania daje każde wykształcenie wyższe w jakiegokolwiek specjalności, na przykład ekonomiczne lub prawnicze. Inaczej niż w rozwiniętych gospodarczo krajach brak nam zrozumienia, że do tego, aby być kierownikiem, trzeba specjalnie się przygotować i odbywać niezbędne szkolenie i praktykę.

4. Skala potrzeb w zakresie kształcenia naszych kierowników jest ogromna. Dotyczy ono około miliona ludzi zatrudnionych na różnych stanowiskach kierowniczych, od kierowników sekcji i małych zespołów poczynając, a kończąc na szefach przedsiębiorstw i szefach urzędów administracji państwowej. Od kwalifikacji tych ludzi, od tego, czy potrafią działać w nowych uwarunkowaniach, zależy los całego kraju.

5. Znaczenie i rozmiary problemu kształcenia kierowników w Polsce są dostrzegane zwłaszcza za granicą. Otrzymujemy także pewną pomoc, która ze zrozumiałych względów nie jest i nie może być wystarczająca. Jest to bowiem przede wszystkim nasz problem i sami musimy go rozwiązywać, wykorzystując przy tym rozumnie i w jak najszerszym zakresie doświadczenie i udzielaną nam pomoc. Należy jednak pamiętać o tym, że nasi zagraniczni partnerzy mają niewiele doświadczenie w szkoleniu kierowników na tak dużą skalę w związku z koniecznością gruntownego przekształcenia państwa i gospodarki.

6. Kształceniem kierowników zajmuje się w Polsce blisko siedemdziesiąt uczelni, szkół zarządzania i ośrodków doskonalenia kadr. Dominują krótkie kursy (do dwóch tygodni), lecz są także studia podyplomowe i kilkuletnie studia stacjonarne. Łącznie Instytucje te kształcą około dwudziestu tysięcy osób rocznie. Ważnym uczestnikiem rynku szkoleniowego są stowarzyszenia. Specjalizują się one w krótkich seminariach i kursach (do kilku dni). TNOiK szkoli rocznie ponad pięćdziesiąt tysięcy osób. Niestety kształcenie to w nieznacznym tylko stopniu obejmuje kadrę kierowniczą. Szacuje się, że zaledwie 30% uczestników wszelkich kursów pełni funkcje kierownicze, najczęściej na niskich szczeblach, tylko sporadycznie występują naczelnicy kierownicy.

Mamy więc do czynienia z niedostatkiem skalą kształcenia w ogóle, a praktycznie jego kompletnym brakiem w odniesieniu do naczelników kierowni-

ków. Jest to sytuacja dramatyczna. Kontynuowanie kształcenia w obecnej skali oznacza, że dopiero po dziesięciu latach wszyscy kierownicy niższych szczebli zetkną się z jakąś formą szkolenia (najczęściej z jedno- lub kilkudniowym kursem), a kierownicy naczelni osiągną taki stan nie wcześniej niż po dwudziestu latach. Formy szkolenia i jego faktyczny zakres nie rokują powodzenia zamierzonym zmianom systemowym.

7. Lista niedostatków obecnej praktyki kształcenia kierowników jest bardzo długa. Potrzeba więcej i lepiej wyposażonych szkół i ośrodków szkoleniowych. Potrzeba nowych książek i innych materiałów szkoleniowych. Jednakże najbardziej potrzeba kompetentnych organizatorów i osób prowadzących zajęcia dla kierowników lub kandydatów na kierowników. Właśnie oni są pilnie potrzebni, między innymi po to, aby tak ważną sprawą dla powodzenia reform, jaką jest kształcenie kierowników, zajęli się fachowcy a nie amatorzy, co obecnie zdarza się, niestety, zbyt często.

8. Potrzebne jest sprawniejsze niż dotychczas stymulowanie i koordynowanie kształcenia kierowników ze strony administracji państwowej. Ma to istotne znaczenie ze względu na szczupłość posiadanych środków i potrzebę zwiększenia skuteczności kształcenia. W działaniach tych mogłyby być wykorzystane już podjęte inicjatywy organizacji społecznych, na przykład organizowane przez TNOiK ogólnokrajowe konferencje służące wymianie informacji i doświadczeń.

9. Jeżeli państwo chce sterować procesami przebudowywania ustroju i przekształcania gospodarki, nie może zrezygnować z bezpośredniego udziału w kształceniu kadr kierowniczych. Zakres uczenia państwa może być i będzie z pewnością mniejszy po dokonaniu zamierzonych zmian. Jednakże obecnie rezygnację z aktywnej roli lub

jej ograniczenie trzeba uznać za niedopuszczalne naruszenie elementarnych wymagań metodycznych w sterowaniu przekształcaniem ustroju i systemu gospodarczego w naszym kraju. W przyszłości, po zmianie i ustabilizowaniu systemu, zasadniczą rolę w kształceniu kierowników dla gospodarki będą odgrywać przedsiębiorstwa (podobnie jak w innych krajach). Zawsze jednak kształcenie kierowników musi znajdować się w centrum uwagi organów administracji państwowej, które powinny podejmować różnorodne przedsięwzięcia zmierzające do rozwoju tej formy edukacji i utrzymania jej wysokiego poziomu.

10. Ze względu na obecny stan kształcenia kierowników i istniejące opóźnienia potrzebne są także działania specjalne, służące stymulowaniu postępu w tej dziedzinie. Chodzi tu przede wszystkim o wywołanie zasadniczej zmiany podejścia i potraktowanie kształcenia kierowników jako jednego z głównych składników wszelkich programów zmian państwa i gospodarki. Programy bez części dotyczącej kształcenia kierowników powinny być uznawane za niekompletne i wymagające uzupełnienia przed ich rozpatrzeniem i przyjęciem na każdym szczeblu zarządzania. Części programów dotyczące kierownictwa powinny zawierać konkretną odpowiedź na następujące pytania:

- a) w jaki sposób i kiedy dokona się doboru i przeszkolenia kierowników do realizacji zamierzeń ujętych w programie?
- b) jakie środki finansowe będą potrzebne na przygotowanie kierownictwa?
- c) jakie będą źródła finansowania?
- d) jakie szkoły i ośrodki kształcenia kierowników będą realizowały przygotowanie kadry kierowniczej?

Wszelkie programy przekształceń przygotowywane przez poszczególne przedsiębiorstwa i instytucje powinny również zawierać stosowną część dotyczącą kierowników-menedżerów.

Warunek ten powinien być bezwzględnie przestrzegany i egzekwowany w odniesieniu do tych programów, których realizacja odbywa się za zgodą, poręczeniem czy rekomendacją organów i instytucji państwowych.

11. Ogniwa administracji państwowej i instytucje zajmujące się kształceniem kierowników-menedżerów powinny w najbliższym czasie poświęcić szczególną uwagę przygotowywaniu organizatorów i prowadzących zajęcia szkoleniowe oraz przede wszystkim wspierać kształcenie naczelnych kierowników i kandydatów na naczelne stanowiska kierownicze. Celowe byłoby także wsparcie podjętych już i realizowanych eksperymentalnie działań edukacyjnych w zakresie organizacji i zarządzania w szkołach średnich.

12. W Polsce istnieją tradycje skutecznego radzenia sobie z problemem kształcenia kierowników, sięgające lat dwudziestych. Organizacje społeczne zajmujące się tą sprawą otrzymywały wówczas bardzo silne wsparcie i były szeroko wykorzystywane przez ogniwa rządowe. W latach trzydziestych osobiście angażował się w te działania Prezydent Rzeczypospolitej. Z doświadczeń tych także warto skorzystać.

W trakcie obrad konferencyjnych zgłaszano różne sugestie i formułowano bardzo konkretne zalecenia praktyczne, dotyczące metodyki prowadzenia zajęć, weryfikacji umiejętności wykładowców i kontroli jakości zajęć, badania predyspozycji osobowości kierowników, materiałów szkoleniowych, programów i treści zajęć, a także organizacji przedsięwzięć edukacyjnych. Były one adresowane przede wszystkim do uczestniczących w konferencji przedstawicieli uczelni i szkół zarządzania. Można je traktować jako bezpośrednią wymianę opinii i propozycji, co było istotnym celem tego spotkania.

1991-12-12

opr.H.S.

REDAKCJA "PRZEGLĄDU ORGANIZACJI"
PRZYJMUJE BEZPŁATNIE OGŁOSZENIA
od menedżerów szukających pracy i od firm poszukujących menedżerów

Mgr inż. M. Rzeszotarska - Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Poznańskiej

Tajemnica sukcesu przedsiębiorstwa tkwi w sprawnym zarządzaniu (opierającym się na dobrej strategii) wspieranym marketingiem oraz controllingiem. Nie zamierzam polemizować z takim postawieniem problemu - wręcz przeciwnie - sądzę, że Polsce są bardzo potrzebni wyszkoleni kierownicy o umiejętnościach menedżerskich. To oni

• jakie są normatywy czasu pracy wykonania operacji (z ograniczeniem wykonawstwa i przebrojenia) w odniesieniu do pracownika i stanowiska?

• jakie koszty stanowiska (lub maszynogodziny) są uwzględniane w kalkulacjach?

• przy jakich granicach wielkości produkcji optaca się zmienić technologię realizacji albo zakupić nowoczesne urządzenia?

• jakie są optymalne wielkości dostaw, zapasów, partii obróbczych?

• jakie są udziały procentowe posz-

Czy jest na to sposób? - z pewnością tak. Spójrzmy na naszych zachodnich sąsiadów - Niemców. Od lat dwudziestych naszego wieku działa tam Stowarzyszenie Badania Pracy i Organizacji Przedsiębiorstw znane pod nazwą REFA. Współpracuje ono zarówno ze związkami zawodowymi oraz ze stowarzyszeniami pracodawców, jak i z uczelniami, ośrodkami badawczymi, przedsiębiorstwami. Stworzono system zapewniający bieżący transfer najnowszych opracowań do przemysłu, a także szybki meldunek zwrotny o powodzeniu lub wadach rozwiązania.

Magdalena Rzeszotarska

Czy tylko menedżer?

muszą prowadzić negocjacje z bankami, nawiązywać współpracę kooperacyjną, prowadzić tak zwaną grę z rynkiem, decydować o wdrożeniu nowych rozwiązań technicznych czy technologicznych, a przede wszystkim "trzymać rękę na pulsie".

Moje wątpliwości pojawiają się jednak, gdy pomyślę o całej bazie informacyjnej, którą trzeba stworzyć, aby kadra kierownicza mogła sprawnie realizować swoje zadania. **Badania i obserwacje prowadzone w dużych przedsiębiorstwach wykazują znaczną bezwładność systemów informacyjnych i brak ich weryfikacji pod kątem pozyskiwania danych o stanie firmy i bieżącej sytuacji rynkowej.** Wiele pytań o zasadnicze parametry konieczne dla planowania, sterowania czy tworzenia strategii trafia w próżnię. Bak odpowiedzi na te pytania przesądza o tym, że kierownictwo stopniowo przestaje orientować się w tym, jakie są słabe i mocne strony przedsiębiorstwa oraz jaka jest siła oddziaływań zewnętrznych i wewnętrznych - po prostu "gubi puls".

Spróbujmy w przeciętnym polskim przedsiębiorstwie zadać dla przykładu następujące pytania:

• jakie rzeczywiste rezerwy czasowe tkwią w cyklach produkcyjnych?

czególnych kosztów w narzutach ogólnowydziałowych czy ogólnozakładowych?

• jaką przedsiębiorstwo prowadzi politykę kadrową i płacową w zakresie planu podnoszenia kwalifikacji i doboru systemów wynagrodzeń oraz specyfikacji produkcji?

• czy możliwa jest wzajemna zastępowalność pracowników? itp.

Niestety - przynajmniej kilka spośród tych ważnych pytań pozostanie bez odpowiedzi.

Dominuje postawa, że nic nie da się zrobić, a jednocześnie wciąż hamuje się zapał młodych i tak zwanych idealistów nie dowierzając ich umiejętnościom i zapałowi. Ze szkół średnich i wyższych oraz rozmaitych kursów wynoszą oni wcale nie mały багаż wiedzy o standardach czy metodach wykorzystywanych na całym świecie.

Czy przeciętny kierownik zadaje sobie trud, aby poznać aktualne programy nauczania albo sprawdzić wiedzę absolwenta? Na ogół nie śledzi się i nie premiuje rozwoju pracowników. Świadectwa i zaświadczenia przeglądane skrupulatnie przy angażowaniu "nowego" - szybko trafiają do szuflady i rzadko robi się z nich użytek przy reorganizacji i zlecaniu nowych rozwiązań, czy analiz.

Powstała też płaszczyzna porozumienia pracowników z kierownictwem - coś co można nazwać wspólnym językiem.

REFA prowadzi przede wszystkim działalność szkoleniową i wymianę doświadczeń drogą kursów, seminariów i konferencji. Charakterystyczna jest wspólna baza szkolenia podstawowego, obowiązkowa dla wszystkich: zarówno mistrza czy referenta, jak też technologa czy kierownika ze szczebla dyrekcyjnego. **Jest to etap, na którym buduje się kulturę organizacyjną tworząc atmosferę zrozumienia i odpowiedzialności za wykonywaną pracę.**

Pokazanie każdemu pracownikowi jego wpływu na procesy informacyjne, na jakość przetwarzanych danych, powiązań przy kształtowaniu kosztów, jak również zapoznanie go z ergonomią, prawem pracy, systemami wynagrodzeń i zasadami wycenienia pracy powoduje, że po ukończeniu kursu (obejmującego także szereg ćwiczeń i treningów) mamy do czynienia z człowiekiem w pełni przygotowanym do podjęcia pracy przy pozyskiwaniu danych bazowych np. w zakresie normowania, analizy procesów pracy, kosztów. Dalsze szkolenie w ramach REFA jest możliwe, o ile kandydat spełnia wymagania związane z poziomem wykształcenia i praktyką

Zbigniew Zaniewski

Dobór kadr

Dr Z. Zaniewski - Warszawska Szkoła Zarządzania.

Jednym z warunków sprawnego działania każdej organizacji jest właściwy dobór pracowników nie tylko pod względem przygotowania fachowego, ale także o odpowiednich predyspozycjach osobowościowych.

Każdy kierownik chciałby też wiedzieć, jak długo podległy mu pracownik będzie maksymalnie efektywny na swoim stanowisku pracy, a po jakim czasie należałoby zaproponować mu inne, odpowiedniejsze stanowisko.

Niedoskonałość dotychczasowych metod i technik wstępnej kwalifikacji kandydatów wymaga stosowania okresów próbnych (przygotowawczych), które są ryzykiem ponoszonym przez obie strony stosunku pracy.

Zdaję sobie sprawę z ogromnej złożoności problemu, chciałbym jednak przedstawić pewną koncepcję, która - być może - stanowi częściowe przynajmniej rozwiązanie. Została ona przygotowana przeze mnie na użytek

jednego z resortów w grudniu 1990 roku. Podstawowe elementy tego pomysłu zostały zweryfikowane podczas mojej kilkunastoletniej praktyki poradnictwa charakterologicznego na gruncie systemowo-cybernetycznej koncepcji osobowości, a ostatnio, w sytuacji szczególnych wymagań rynku pracy, wykazały się niezwykłą efektywnością.

Idea pomysłu polega na opracowaniu w każdym przedsiębiorstwie (również w każdej instytucji czy organizacji) opisów charakterologicznych każdego stanowiska pracy. Jeśli jest bowiem prawdą, że każdy będzie najlepiej robił to, do czego się nadaje, oraz że różne funkcje, stanowiska, zawody, specjalności wymagają różnych predyspozycji, to również jest prawdą, że każde stanowisko pracy można opisać w kategoriach odpowiadających mu predyspozycji osobowości. Będą to przykładowo zdolności organizatorskie, pożądana szybkość podejmowania decyzji, sumienność, wytrwałość, uczciwość, rzetelność, lojalność, otwartość na innowacje, zdolność podejmowania ryzyka, skłonność do wariantowego podejmowania decyzji, stan pamięci itd.

Tak scharakteryzowane stanowisko pracy wymaga oczywiście precyzyjnego określenia zadań i obowiązków związanych z danym stanowiskiem, a niekiedy nawet konkretnych czynności, aby można je było przełożyć na język predyspozycji osobowości.

Z moich, prawie piętnastoletnich badań i praktyki wynika, że najlepszą koncepcją jest tu systemowo-cybernetyczny model cech osobowości człowieka opracowany przez polskiego uczonego, prof. Mariana Mazura. Okazuje się, że dopiero teraz ustalenia tego uczonego mogą znaleźć szerokie zastosowania praktyczne.

Przypomnę, że profesor Marian Mazur jest twórcą dwóch fundamentalnych koncepcji, które dokonały przezwrotu w naukach społecznych, a także m.in. w psychologii, socjologii, kryminologii i pedagogice. Koncepcjami tymi są jakościowa teoria informacji, pozwalająca między innymi zrozumieć tajniki mechanizmów podejmowania decyzji przez człowieka, rolę informacji w efektywności gospodarowania oraz teoria systemów autonomicznych umożliwiająca poznanie z niespotykaną dotąd trafnością predyspozycji osobowości ludzi i rozwinięcie szerokiego, bezpośrednio przydatnego poradnictwa charakterologicznego.

Obie teorie zostały ogłoszone na Sorbonie i były prezentowane przez ich twórcę na pięćdziesięciu blisko kongresach i spotkaniach międzynarodowych. Amerykanie zafascynowani odkryciami prof. M. Mazura zaprosili go jako konsultanta w ośrodku Houston do spraw sztucznej inteligencji.

Wyraźne zainteresowanie koncepcjami prof. M. Mazura wykazali też



CZY TYLKO MENEDŻER?...

zawodową (często pracownicy są delegowani na szkolenie przez zatrudniające ich przedsiębiorstwo).

Nauczycielami REFA są na ogół ludzie pracujący w przemyśle, czasem naukowcy - tych spotyka się najczęściej w ramach seminariów specjalistycznych. Obecnie Polacy także mają możliwość wzięcia udziału w takich kursach. Na podstawie umowy międzyrządowej powstają ośrodki REFA w Polsce: w Białymstoku, Bielsku Białej

i Poznaniu. Od czerwca 1991 r. odbywają się już pierwsze szkolenia z wykorzystaniem bazy organizacyjnej NOT prowadzone przez niemieckich specjalistów. Szkoli się także polską kadrę nauczycieli i specjalistów REFA.

Od wielu lat były podejmowane wysiłki mające na celu podniesienie poziomu wiedzy organizatorskiej - nie zawsze efektywne. Teraz pojawia się kolejna szansa poznania sprawdzonych standardów światowych i rozpoczęcia

pracy nad odbudową kultury organizacyjnej w naszym kraju. **Po wykształceniu całej rzeszy menedżerów może się nieestety okazać, że nie znajdują oni odpowiednio przygotowanych współpracowników.** Warto więc już teraz o tym pomyśleć, ponieważ nawet najlepszy menedżer sam niewiele dziela.

Magdalena Rzeszotarska

Krystyna Szymańska-Luks

Prywatyzacja "Instalu"

Mgr Inż. K. Szymańska-Luks - Ministerstwo Pracy i Polityki Socjalnej

Majątek wrocławskiego "Instalu" oszacowano na kilkadziesiąt miliardów złotych. Aby załoga mogła rozpocząć prywatyzację i wykupić niezbędną 20 proc. tej wartości, każdy pracownik musiałby wyasygnować prawie 10 mln złotych. Ludzie nie mieli tych pieniędzy, a jednocześnie perspektywy firmy wyglądały kiepsko.

Zdolności produkcyjne przedsiębiorstwa były wykorzystane najwyżej

w 70 procentach i przy dotychczasowej strukturze firmy nie było szans na uzdrowienie tej sytuacji. W dobie braku zleceń i robót branży budowlanej, jak również występujących zatorów płatniczych najprostszym wyjściem było zwolnienie prawie 400 pracowników, z czego jednak "Instal" nie skorzystał. Po dokładnych analizach wybrano drogę prywatyzacji poprzez udostępnienie mienia przedsiębiorstwa na podstawie ustawy z dnia 13.07.1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych w drodze likwidacji przekształcając je w holding.

Na bazie wrocławskiego "Instalu" utworzono przedsiębiorstwo macie-

rzyste tzw. matkę oraz utworzono sześć w pełni samodzielnych spółek tzw. córek, a mianowicie:

- w lipcu 1990 r. powstała spółka z o.o. SPAW-Instal we Wrocławiu,
- we wrześniu 1990 r. powstały spółki z o.o.: TRANS-Instal we Wrocławiu, MONT-Instal w Lublinie, PRO-Instal w Jeleniej Górze,
- w lutym 1991 r. powstała spółka akcyjna REM-Instal we Wrocławiu,
- w czerwcu 1991 powstała spółka z o.o. BUD-Instal we Wrocławiu.

Z uwagi na posiadaną już markę firmy macierzystej ("Instal" istnieje od 1952 r.) na rynku polskim i zagranicznym, w

DOBÓR KADR...

przedstawiciele różnych dyscyplin i dziedzin wiedzy humanistycznej w krajach zachodnich, dla których ustalenia obu teorii okazały się wręcz rewelacyjne, jeśli chodzi o możliwość ich praktycznego wykorzystania. Dość przytoczyć pracę znanego filozofa i socjologa amerykańskiego pochodzenia węgierskiego Erwina Laszlo zatytułowaną "Systemowy obraz świata", w której został wykorzystany pełny schemat systemu autonomicznego. Ciekawe testy psychologiczne opracował Catell uwzględniając Mazurowski podział cech osobowościowych na informacyjne i energetyczne.

Stale rosnące szeregi zwolenników koncepcji prof. M. Mazura, którym pozwoliły one nie tylko zupełnie inaczej spojrzeć na świat, lecz także stały się źródłem coraz większych dochodów, potwierdziły niezwykłą przydatność praktyczną tej teorii.

Wróćmy do trudnej i złożonej problematyki doboru do zawodu i wyboru

zawodu. Proponowany przeze mnie opis charakterologiczny stanowisk pracy umożliwi sporządzenie kompletnych katalogów dla najmniejszej nawet komórki w danym przedsiębiorstwie.

Rzecz jednak nie w samym opracowaniu takich katalogów, chociaż jest to dla samego pomysłu warunek podstawowy. **Za pomocą bowiem tych katalogów oraz stosując równie precyzyjne "narzędzia diagnostyczne" - na przykład specjalne testy - pracownicy komórek personalnych lub specjalnie w tym celu zatrudniani psycholodzy będą mogli ze znacznym stopniem trafności orzekać o przydatności przyjmowanych kandydatów.**

Systemowo-cybernetyczna koncepcja osobowości prof. M. Mazura pozwala także określić kierunek i tempo zmian charakterologicznych, co umożliwi również racjonalną politykę awansów, rozwiązywanie konfliktów międzyludzkich, przyspieszenie adaptacji zawodowej, właściwego z charakterolog-

icznego punktu widzenia doboru zespołów pracowniczych itd.

Warto na koniec zauważyć, że proponowana metoda jest w istocie zabiegiem o bardzo niskich nakładach finansowych, o nieograniczonym przy tym zasięgu czasowym działania i nieograniczonych możliwościach stosowania.

W naszych warunkach, kiedy każdy pomysł na oszczędność kosztów jest cenny, proponowane tu rozwiązanie może wielu menedżerom i przedsiębiorcom wydać się interesujące.

Zbigniew Zaniewski

Koncepcja przedstawiona przez Autora nie jest nierzadym nowym w praktyce przedsiębiorstw zachodnich. W Polsce dotychczas nie znalazła zastosowania. O ile nam wiadomo, Ministerstwo Pracy i Polityki Socjalnej od dwóch lat prowadzi jedynie pewne prace studialne. (Redakcja)

nazwach spółek uwzględniono słowo "Instal". Spółki funkcjonują na terenie województwa wrocławskiego, wałbrzyskiego, jeleniogórskiego i legnickiego, zatrudniają różną ilość pracowników. Spółki mogą wykonywać prace nie tylko razem z "Instalem", ale także zdobywać nowych kontrahentów, rozszerzać zakres swojej działalności, aby jak najlepiej wykorzystać posiadany majątek.

Tak jak w klasycznym holdingu - w "Instalu" macierzysta firma ma w spółkach swoją udziały, akcje. Jest więc z nimi powiązana kapitałowo. Poza tym mianuje w nich szefów, ma swoich przedstawicieli w radach nadzorczych, zdobywa zagraniczne kontrakty. Biuro eksportowe jest wspólne dla wszystkich spółek, które same nie miałyby szans walczyć z konkurencją na Zachodzie.

Narodziny spółek to pierwszy etap prywatyzacji, którego głównym celem jest dostosowanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa do warunków rynkowych. Następny etap polega na przekazywaniu poszczególnych sfer działalności konkretnym pracownikom, na wykupie sprzętu, maszyn, na przetargach przez spółki lub indywidualne osoby. Grunty i nieruchomości nadal pozostają własnością "Instalu".

Ostatecznym etapem jest prywatyzacja firmy macierzystej przez likwidację. Spółki MONT-Instal, PRO-Instal i TRANS-Instal powstały ze 100% kapitałem jedyne go udziałowca, jakim był "Instal". Udziałowcem spółki SPR-Instal i założycielem był "Instal" (50% kapitału) i związki zawodowe. Obecnie spółki te są prywatyzowane, tzn. ponad 50% majątku spółek znajduje się w rękach prywatnych, sprzedaje się je osobom fizycznym tj. pracownikom spółek, pracownikom "Instalu" oraz emerytom i rencistom tych firm.

Spółki REM-Instal i BUD-Instal powstały już jako spółki prywatne z przewagą kapitału założycielskiego osób fizycznych. Osiągnięto to w różny sposób. We Wrocławiu na przykład REM-Instal wyemitował akcje. Wszystkie wykupili już pracownicy spółki, emeryci, renciści. Chętnych nie brakowało, bo REM-Instal z pełnym portfelem zleceń ma obiecujące perspektywy. W Rudnej 140 pracowników za majątek ma zapłacić 800 mln zł.

Każdy pracownik wyasygnuje na ten cel kilkaset tysięcy złotych, a resztę będzie spłacać w ratach. We Wrocławiu jeden z fachowców przejął na własny rachunek kotłownię i zatrudnia w niej dotychczasowych pracowników. Dwóch innych prowadzi stolarnię, a jeden zajmuje się dystrybucją gazów. Wszyscy za użytkowanie majątku, płacą czynsz dzierżawny "Instalowi".

Majątek firmy macierzystej, czyli "Instalu" jak budynki, grunty, maszyny są spółkom i osobom fizycznym dzierżawione na zasadach umów dzierżawnych. Spółki wykazują tendencję wykupienia dzierżawionego majątku, głównie maszyn i urządzeń. Powołana ostatnio we Wrocławiu spółka BUD-Instal ma się wyspecjalizować w robotach budowlanych. Jest ona potrzebna do realizacji pięciu kontraktów zawartych niedawno w Niemczech przewidujących wykonanie "pod klucz" budynków mieszkalnych, salonu samochodowego i paru innych obiektów. Do końca roku 1991 powinno się zakończyć przekształcanie macierzystego "Instalu" w spółkę akcyjną. Wówczas całe przedsiębiorstwo w formie organizacji holdingu będzie sprywatyzowane.

W wyniku dokonanych i dokonywanych jeszcze zmian, poza normalną niewielką fluktuacją w "Instalu" nie było zwolnień, a przyjęte rozwiązania zapewniają pracownikom dalsze zatrudnienie.

Firma zapewniła miejsca pracy pracownikom powracającym z Czechosłowacji (w 1990 r. wróciło około 200 pracowników). Dzięki prywatyzacji spółek pracownicy w nich zatrudnieni czują się gospodarzami swego majątku, co powoduje integrację pracowników z zakładem pracy. "Instal" stał się firmą bardziej elastyczną i swój instalacyjny profil rozszerza o prace budowlane. Dzięki swej elastyczności ma pełen portfel zleceń, pojawiła się także perspektywa nowych kontaktów zagranicznych.

Jednym z widocznych efektów prywatyzacji po tak znacznym wykupieniu majątku jest to, że spółki mają ulgi albo są całkowicie zwolnione z "popiwku". Zdarza się, że nawet norma funduszu płac nie jest wykorzystywana. O dobrej kondycji spółek świadczy fakt, że do prowadzenia działalności nie muszą one zaciągać drogiego kredytu

bankowego.

Wzrosły też znacznie zarobki pracowników, średnia płaca miesięczna za pierwsze półrocze 1991 r. wynosi ogółem dla wszystkich pracowników dwa miliony złotych (w ciągu ostatniego roku zarobki wzrosły prawie dwukrotnie). Są to najwyższe zarobki w skali kraju dla tego rodzaju przedsiębiorstw. W tej samej wysokości kształtują się średnie płace pracowników umysłowych, a także pracowników w produkcji podstawowej.

Znacznie uproszczono sposób zarządzania. Zlikwidowano szereg komórek organizacyjnych w przedsiębiorstwie, przekazując odpowiednio kompetencje spółkom działającym jako samodzielne przedsiębiorstwa. Zmieniła się też pozycja dyrektora przedsiębiorstw i jego zadania. Obecnie do dyrektora-menedżera należy głównie wyznaczanie polityki przedsiębiorstwa, ustalanie reguł powiązań i współpracy wszystkich części składowych. Odpowiedzialność w wielu sprawach przekazana została niższym szczeblom, czyli dyrektorom spółek. Dano także szansę ambitnym pracownikom firmy, którzy w spółkach są dyrektorami lub zastępcami dyrektorów. Od ich innowacyjności i przedsiębiorczości zależeć będzie w znacznej mierze prowadzenie firmy.

O słuszności przyjętej koncepcji prywatyzacji "Instalu" świadczy fakt, że szereg przedsiębiorstw z terenu całego kraju zainteresowało się zastosowanymi przekształceniami. Przedsiębiorstwo prowadziło szerokie konsultacje, udzielało porad i wyjaśnień zgłaszającym się przedsiębiorstwom. Opierając się na doświadczeniach "Instalu" niektóre z nich wprowadzają już identyczną koncepcję prywatyzacji w swoich przedsiębiorstwach.

Wszystko wskazuje na to, że przyjęta struktura reorganizacji "Instalu" w formie holdingu okazała się dobrym lekarstwem na recesyjne bolączki.

Krystyna Szymańska-Luks

Opracowano na podstawie materiałów uzyskanych od dyrektora generalnego WPIP "Instal" mgr. inż. Wacława Garbala

Grażyna Szustak

Inwestowanie - ryzyko i jego minimalizacja

G. Szustak - katedra finansów Akademii Ekonomicznej w Katowicach, oddział Banku Zachodniego w Chorzowie.

Umiejętne zarządzanie posiadanym kapitałem własnym, zarówno przez osoby fizyczne, jak i podmioty gospodarujące, jest podstawą osiągnięcia sukcesu finansowego. Najefektywniejszym sposobem jest oczywiście szeroko rozumiane inwestowanie. Zależnie od wielkości zgromadzonego kapitału własnego inwestora oraz od stopnia ryzyka, jakie jest on gotów ponieść, powinien dokonać wyboru rodzaju lub rodzajów instrumentów finansowych, w które zainwestuje. Większość polskich inwestorów, zwłaszcza drobnych, obawia się nowości. W tej dziedzinie nie mamy dużego doświadczenia. Do inwestowania należy podejść tak jak do oszczędzania, a więc lokować pieniądze systematycznie i długoterminowo.

Możliwości inwestycyjnych jest wiele. Większość inwestuje w bezpieczne instrumenty finansowe. Nie jest to zły interes, ale decydując się na większe ryzyko i inwestując w instrumenty należące do grupy o wyższym stopniu ryzyka, można zyskać nieporównanie więcej. Ten, kto wybiera instrumenty bezpieczne, ogranicza swoje zyski jedynie do wykorzystania siły procentu składanego w połączeniu z siłą czasu. Druga strategia wymaga wprawdzie dobrej znajomości rynku i silnych nerwów, ale jest bardzo interesująca.

W wyborze określonych instrumentów finansowych, w które zamierza się in-

westować, niezwykle pomocna jest znajomość rodzajów ryzyka związanych z każdym z nich (1).

- **Ryzyko rynku:** odnosi się do wahań cen rynkowych. Jeżeli inwestor jest zmuszony zlikwidować swoją inwestycję wcześniej niż zamierzał, może stracić część pieniędzy, gdy cena instrumentu w momencie sprzedaży będzie niższa od ceny zakupu. Najwyższe ryzyko niosą ze sobą na przykład opcje, a najmniejsze - rachunki oszczędnościowe w bankach państwowych.
- **Ryzyko upadłości firm.** Najwyższym stopniem ryzyka charakteryzują się papiery wartościowe nowo powstałych podmiotów gospodarujących. Najniższym - obligacje rządowe.
- **Ryzyko inflacji** najbardziej dotyka gotówki, wkładów a vista i rachunków bieżących, najmniej zaś - nieruchomości, złota, akcje.
- **Ryzyko płynności inwestycji** wyrażające łatwość likwidacji inwestycji. Przykładem niskiej płynności są nieruchomości. Najlepszą płynnością charakteryzują się akcje sprzedawane na zorganizowanych giełdach.

Bezpieczne instrumenty inwestycyjne można podzielić na dwie grupy: instrumenty pozbawione ryzyka, a więc nie podlegające wahanom cen rynkowych, do których zalicza się polisy emerytalne i certyfikaty bankowe oraz instrumenty o małym ryzyku, np. obligacje.

Instrumentem inwestycyjnym o znacznie większym stopniu ryzyka, wymagającym od inwestora posiadania pewnej wiedzy na temat rynku (lub dobrego doradcy finansowego) są akcje.

Istnieją jednak metody pozwalające zminimalizować ryzyko wynikające z zakupu akcji. Eksperti finansowi krajów wysoko rozwiniętych w celu minimalizacji ryzyka wykorzystują nowoczesną technikę statystyczną i rachunek prawdopodobieństwa. Często jednak odchodzą od danych liczbowych na rzecz intuicji, uciekając się do metody znanej jako analiza wrażliwości. Metoda ta obejmuje subiektywną ocenę oczekiwanych dochodów z danej inwestycji. Mimo swej prymitywności, w praktyce taka subiektywna ocena okazuje się często bardzo przydatna. Jej dokładność wynika z zasięgania opinii ludzi dobrze poinformowanych, którym zależy na tym, aby dokonano najlepszego wyboru.

Bardzo praktyczną metodą zminimalizowania ryzyka wynikającego z inwestowania w akcje może być tzw. metoda portfela (2). Portfel jest zbiorem różnych papierów wartościowych wybranych ze względu na różną reakcję ich ceny na zmieniające się warunki na rynku.

W najprostszej formie portfel może zawierać dwa rodzaje papierów wartościowych A i B wybranych ze względu na ich przeciwną reakcję na zmiany rynkowe. Gdy wzrasta wartość rynkowa akcji A, obniża się wartość akcji B i na odwrót. W rezultacie całkowita wartość inwestycji pozostaje stabilna.

Celem inwestora jest stworzenie efektywnego portfela, przynoszącego jak najwyższe dochody przy określonym wcześniej poziomie ryzyka. Jeżeli cena akcji A i B rośnie (lub spada) w tym samym czasie, oznacza to, że są one skorelowane dodatnio. Po dodaniu cen akcji A do cen akcji B - wynik ruchu ich wartości zostanie wzmocniony. Jeżeli zaś ceny akcji A będą spadać, a ceny akcji B wzrastać - występuje korelacja ujemna, a więc wynikowy ruch ich wartości będzie zminimalizowany.

W celu zminimalizowania ryzyka należy wybrać akcje o małej dodatniej lub ujemnej korelacji. Jeżeli uda się stworzyć portfel z dwóch rodzajów akcji o dokładnie ujemnej korelacji, jeden z nich będzie zwiększał, drugi zaś zmniejszał swoją wartość. Rzadko spotyka się idealną korelację dodatnią lub ujemną, ale ryzyko zostanie zredukowane w takim stopniu, w jakim można dokonać wyboru ujemnie skorelowanych akcji.

W miarę rozwoju w Polsce nowoczesnego, silnego rynku papierów wartościowych należałoby skonstruować wskaźniki (indeksy giełdowe). Zadaniem indeksów giełdowych wykorzystywanych w świecie jest opisywanie istniejącej tendencji zmian cen akcji.

Polski inwestor również powinien mieć jak najszybciej możliwość trafnego prognozowania zmiany kursów akcji, w które inwestuje, a w konsekwencji zastosowania strategii gwarantującej korzyści.

W krajach o wysokim stopniu rozwoju rynku kapitałowego najważniejszym wskaźnikiem jest, zresztą w różny sposób ustalany, indeks renomowanych papierów wartościowych o największym obrocie i płynności. Jest on w miarę

możliwości technicznych stale monitorowany i wskazuje wypadkową dynamikę aktualnie realizowanych transakcji papierami wartościowymi.

Najbardziej znanym wskaźnikiem tego typu jest stosowany w Stanach Zjednoczonych wskaźnik "Dow Jones", obejmujący trzydzieści najbardziej renomowanych przedsiębiorstw przemysłowych, na podstawie których ustalana jest suma aktualnych cen ich akcji. Wartość wskaźnika podawana jest w sposób ciągły, dzięki czemu służy do stałej prezentacji tendencji zmian cen akcji występującej w danym dniu.

W Niemczech takim wskaźnikiem jest "Deutsche Aktienindex" (DAX), którego wielkość zależy od kursów akcji trzydziestu firm przemysłowych, handlowych i bankowych. Jego wartość podawana jest w promilach i oznacza

wysokość przekroczenia rynkowej wartości kapitału tych firm w stosunku do ich rynkowej wartości zarejestrowanej w końcu 1987 roku.

Formujący się w Polsce rynek papierów wartościowych, podobnie jak rynki krajów rozwiniętych, powinien charakteryzować się dynamiką i różnorodnością procesów. Będzie więc pole do szerokiej inwencji w tworzeniu rozmaitych innych wskaźników i indeksów, które powinny sprawiać, że inwestowanie w akcje stanie się w miarę możliwości bezpieczniejsze niż obecnie.

Grażyna Szustak

1) Por.Z.KOMAR: Jak się robi pieniądze, Wydawnictwo Thaurus, Warszawa 1990, s.32

2) Por.N.A.SKOV: Finanse i zarządzanie, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1991, s.119.

PRZYPOMNIENIA

SPROSTOWANIA

CIĘKAWOSTKI

Reforma kształcenia specjalistów zarządzania

Przed dwudziestu laty w niektórych akademiach ekonomicznych i na niektórych ekonomicznych wydziałach uniwersyteckich wprowadzono nowy kierunek studiów "organizacja i zarządzanie". Jako główne przedmioty kierunkowe przyjęto wówczas "Podstawy organizacji i zarządzania", "Projektowanie systemów zarządzania", "Techniki organizatorskie", "Ergonomię" oraz "Podstawy cybernetyki i teorii systemów". Był to więc kierunek czystego menedżmentu, utrzymany w konwencji uniwersalistycznej, a więc w zasadzie abstrahujący od problematyki zarządzania przedsiębiorstwem, jaką wypełnione są szkoły biznesu na Zachodzie. Co prawda niektóre uczelnie, jak np. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, prowadziły na kierunkach "organizacja i zarządzania" takie przedmioty, jak "Podstawy

organizacji produkcji" czy "Zagadnienia gospodarki przedsiębiorstw", ale stanowiły one margines dydaktyczny. Studenci kierunków "organizacja i zarządzanie" w wielu przypadkach nie mieli regularnych zajęć z takich przedmiotów jak "Marketing", "Rachunkowość zarządcza" czy "Finanse przedsiębiorstw".

Zapoczątkowana przed rokiem reforma wyższego szkolnictwa ekonomicznego postawiła na porządku dnia problemy związane ze zmianami w zakresie kierunków i programów studiów oraz jednostek dydaktycznych realizujących procesy dydaktyczne. W procesie reform bardzo istotna była decyzja Rady Głównej Szkolnictwa Wyższego o utworzeniu zamiast dotychczasowych kilkunastu - tylko czterech kierunków studiów w wyższym szkolnictwie ekonomicznym, a miano-

wicie: ekonomii, zarządzania, ekonometrii i informatyki oraz towaroznawstwa. Równocześnie większość Akademii Ekonomicznych w projektach nowych statutów założyło powstanie dwóch głównych wydziałów: zarządzania oraz ekonomii. Przy czym wydziałom zarządzania przypisano kierunek "zarządzania" oraz kierunek "ekonometrii i informatyki", a wydziałom ekonomii - kierunek "ekonomii".

Pod względem porządkowania jednostek dydaktycznych nowym wydziałom i - odpowiednio - nowym specjalności do ustanowionych w 1991 r. kierunków - sytuacja w poszczególnych akademiach ekonomicznych nie jest jednakowa, choć rysują się pewne elementy wspólne. Za taki element wspólny należy uznać niemal powszechne odejście od struktury organizacyjnej instytutów i przejście na

strukturę katedr.

Zgodnie z obowiązującą Ustawą o szkolnictwie wyższym Rada Główna powinna ustalić minimum programowe dla wszystkich kierunków studiów, w tym - dla kierunku "zarządzanie". Wówczas poszczególne uczelnie przystąpią do opracowania własnych programów specjalnościowych i specjalizacyjnych.

Spodziewane są duże zmiany programowe. Rozpoczęta w 1991 r. i nadal kontynuowana współpraca uczelni krajowych z "dwójkami" uczelni EWG, dotycząca przede wszystkim kształcenia w dziedzinie zarządzania (finansowana w ramach programu TEMPUS), przyniosła wiele wniosków, które powinny przyczynić się do udoskonalenia dydaktyki na kierunkach "zarządzania".

Zbigniew Martyniak

Michał Dąbek, Sławomir Jarmuż,
Tomasz Witkowski

Portret psychologiczny polskiego menedżera

M.Dąbek, S.Jarmuż, T.Witkowski - Instytut Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego.

Okres wchodzenia w gospodarkę rynkową, próby odnalezienia się firm w nowych warunkach stwarzają szczególnie trudną sytuację ludziom odpowiedzialnym za kontakt z nową rzeczywistością ekonomiczną. Dotyczy to przede wszystkim menedżerów znajdujących się na "froncie ekonomicznym" pomiędzy rynkiem a przedsiębiorstwem. To, jak będą oni funkcjonowali w tej błyskawicznie zmieniającej się sytuacji, zależy nie tyle od zdobytych doświadczeń i wiedzy, co od ich możliwości i predyspozycji psychicznych. Warunkują one bowiem elastyczność działania, umożliwiają twórcze przetwarzanie informacji oraz przełamywanie barier. Istotną tutaj okazuje się też zdolność do działania niekonwencjonalnego, wolnego od wcześniejszych nawyków i schematów poznawczych.

Celowe i ważne wydaje się więc umożliwienie tej grupie ludzi rozpoznania swoich szans, silnych i słabych stron własnej psychiki w odniesieniu do nowych reguł gry ekonomicznej. Możliwość taką daje pełna i wszechstronna diagnoza psychologiczna. O potrzebie prowadzenia badań psychologicznych na równi z badaniami marketingowymi czy controllingowymi świadczą nie tylko specyficzne warunki w naszym kraju, lecz także trendy rozwojowe w zakresie projektowania systemów zarządzania w krajach wysoko rozwiniętych.

I tak R.T.Pascale i A.G.Athos(5) - autorzy ciekawej koncepcji łączącej "twarde" (mechanistyczne) i "miękkie" (organiczne) czynniki w zarządzaniu - mówią o konieczności uwzględnienia i rozpoznania możliwości, umiejętności i zdolności człowieka w tworzeniu strategii przedsiębiorstwa i dla zapewnienia elastyczności organizacji. Ph.E. Atkinson(1) analizując totalne zarządzanie jakością wskazuje na podstawową rolę kultury przedsiębiorstwa, która tworzona przez ludzi opiera się na dokładnym rozpoznaniu ich wartości. Brak takiego rozpoznania powoduje duże rozbieżności i w rezultacie prowadzi do konfliktów i wewnętrznego dystansowania się od przedsiębiorstwa. Wreszcie większość japońskich teoretyków i praktyków(3) wskazuje znaczenie dokładnego rozpoznania zasobów ludzkich dla potrzeb realizacji strategii przedsiębiorstwa i odwrotnie - tworzenie strategii w odniesieniu do możliwości człowieka.

Badania

Biorąc pod uwagę trendy rozwojowe oraz wychodząc naprzeciw potrzebom sygnalizowanym wielokrotnie przez samych zainteresowanych (menedżerów), skonstruowano scenariusz badania psychologicznego, którego głównym przeznaczeniem miało być badanie polskich menedżerów pod kątem ich predyspozycji i możliwości funkcjonowania w sytuacji rynkowej. Wielokrotnie przeprowadzone badania jako część warsztatów diagnostyczno-treningowych pn. "Menedżer w sytuacji rynkowej" umożliwiły naszkicowanie portretu psychologicznego polskiego menedżera. Badania przeprowadzono w przed-

siębiorstwach państwowych przemysłu ciężkiego na Dolnym Śląsku. Były to przeważnie firmy o złej kondycji ekonomicznej.

Osobami badanymi byli w większości mężczyźni (zaledwie 4,6% kobiet) w wieku od 25-56 lat (przeciętna wieku 32 lata). Ogółem od lutego do września 1991 roku przebadano 134 osoby.

Scenariusz badań uwzględniał zarówno rozpoznanie stabilnych wymiarów psychiki, czyli tych, które raz wykształcone w toku indywidualnego rozwoju czy uzyskane dziedzicznie nie podlegają zmianie, jak i wymiarów niestabilnych, zmiennych, które podlegają procesom uczenia się i procesom motywacyjnym.

W obrębie pierwszej grupy badano inteligencję, odporność na stres, elastyczność systemu poznawczego. Dużo więcej uwagi poświęcono drugiej grupie czynników związanych ze sferą motywacyjną człowieka. Ma to swoje uzasadnienie w możliwości i potrzebie ich kształtowania (np. poprzez treningi), a do tego niezbędne jest dokładne ich określenie. Tak więc w tym przypadku diagnozowano zdolność do twórczego i niekonwencjonalnego myślenia, przekonanie o udziale własnego wpływu na zdarzenia, potrzebę aprobaty społecznej, tendencję do manipulowania innymi ludźmi, stosunek zachowań opartych na zasadach do zachowań pragmatycznych, podporządkowanych sytuacji.

Określano ryzyko powstania choroby psychosomatycznej poprzez analizę potrzeb osiągnięć i dominacji oraz

natężenie takich cech jak agresywność, dynamika, pośpiech i niecierpliwość. Ostatnią grupą badanych czynników były skłonność do spokojnego, powolnego działania lub do aktywności w związku z odniesionym sukcesem lub porażką a także w trakcie podejmowania decyzji. Te ostatnie czynniki, jak się przypuszcza, mogą mieć decydujące znaczenie dla odnoszenia sukcesów w pracy menedżerskiej. Badania przeprowadzono grupowo (przeciętnie 20 osób w grupie) w formie testów, kwestionariuszy i zadań. Czas badania nie przekraczał trzech godzin.

Wyniki - portret psychologiczny

Przeciętny menedżer w badanych przedsiębiorstwach to mężczyzna w wieku 32 lat z dyplomem wyższej uczelni (najczęściej politechnicznej). Cechuje go wysoka inteligencja i duża zdolność koncentracji uwagi. Jest bardzo odporny na stres, potrafi znieść duże obciążenia psychiczne, dzięki czemu z powodzeniem przyjmuje wiele odpowiedzialnych obowiązków i nie przywiązuje zbyt dużej wagi do poczucia bezpieczeństwa. Jego system poznawczy jest dość elastyczny, co oznacza również przeciętną umiejętność i szybkość reagowania na wszelkie nowe warunki zewnętrzne. W kalejdoskopie zmian, jakie pojawiają się często w sytuacji naszego kraju, może to czasami powodować opóźnienia w przystosowaniu się do nich. Nasz menedżer nie jest absolutnie przeświadczony o wewnętrznym lub zewnętrznym wpływie na wyniki własnych działań. Oznacza to, że jest on w równym stopniu zdolny przypisywać własne sukcesy i porażki sobie, jak i przypadkowi. Przeciętny menedżer nie przywiązuje dużego znaczenia do społecznej aprobaty jego działalności. Jest pragmatykiem (przeciętnym), potrafi przystosować się do sytuacji i jeśli trzeba, odstąpić od swoich zasad.

Opisywany menedżer charakteryzuje się wyższą od przeciętnej zdolnością do manipulowania innymi ludźmi. Rozumiemy to w sensie pozytywnym, nie jako wykorzystywanie innych, lecz jako zdolność do kierowania grupą bez ulegania jej naciskom, do wywierania silnego wpływu na innych. Jest to niewątpliwie cecha potrzebna w pracy menedżera.

Zdecydowanie niekorzystne są natomiast wyniki badań w zakresie umie-

jętności twórczego, oryginalnego myślenia i niekonwencjonalnego rozwiązywania problemów. Wskazuje to na obciążający wpływ wcześniejszych doświadczeń i wiedzy. Polski menedżer przywykł do schematycznego działania, do naukowego rozwiązywania problemów i rzadko stara się twórczo przetwarzać informacje. Ma to związek z korzystaniem przez niego tylko z podstawowego zasobu doświadczeń i wąskiego zakresu wiedzy, co może powodować niedolność do przewidywania odległych następstw aktualnej sytuacji.

Praca menedżera przynosi wiele napięć i stresów, co sprzyja występowaniu chorób psychosomatycznych, tzw. chorób dyrektorskich (nadciśnienie, choroby serca, choroby wrzodowe żołądka i dwunastnicy). Próbowano więc określić stopień prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Otóż przeciętny badany znajduje się na granicy ryzyka choroby psychosomatycznej z powodu palenia papierosów i niewłaściwego trybu życia.

Nasz menedżer ma dużą potrzebę osiągnięć i dominacji, zdecydowanie wysokie poczucie nadmiernej odpowiedzialności, "niezastąpienia", jest niecierpliwym, czujnym, dynamicznym i ciągle się śpieszy. Jedynie agresywność w tej grupie czynników jest niska, ale można podejrzewać, że nam po prostu najczęściej "nie wypada" być agresywnym i nie przyznajemy się do tego.

Ostatnią dość ważną badaną zmieną była skłonność do powolnego, spokojnego działania lub do aktywności. Badania wykazały, że menedżer po osiągnięciu sukcesu lubi odpocząć, nacieszyć się nim, uczcić. Obca jest mu filozofia "pójścia za ciosem", porażka natomiast mobilizuje go do działania. Trzecią sytuacją jest podejmowanie decyzji. Tutaj widzimy znowu zbyt powolne działanie. Decyzje są wielokrotnie analizowane, często odkładane, ulegają zmianom obniżając w ten sposób ich skuteczność. Takie funkcjonowanie związane jest silnie ze sferą motywacyjną i nie jest zbyt korzystne dla sprawnego funkcjonowania menedżera.

Na marginesie tych rozważań, opierając się na spostrzeżeniach dokonanych w trakcie trwania treningu i na rozmowach indywidualnych z uczestnikami,

należy wspomnieć o niskiej identyfikacji osób badanych ze strategią czy celami przedsiębiorstwa. Nie ma więc tej koniecznej dla tworzenia kultury przedsiębiorstwa zgodności potrzeb i wartości (1).

Większość z nich wołałaby funkcjonować na starych, dobrze sobie znanych zasadach gospodarki socjalistycznej niż w nowych warunkach gospodarki rynkowej. A jeśli już, to w sposób odmienny od tego, jaki proponuje mu firma.

Wnioski

Przedstawiony portret psychologiczny polskiego menedżera nie pokrywa się z oczekiwaniami stawianymi przed "menedżerem jutra" (badania firmy Aschridge p. "Businessmen"), jednakże nie ma też zdecydowanych przeszkód, aby nie mógł im sprostać.

Wyniki uzyskiwane przez badanych w zakresie stabilnych wymiarów psychiki są wysokie. Stwarza to dobre podstawy dla rozwoju i kształtowania takich umiejętności, jak np. twórcze myślenie. W zakresie zmiennych motywacyjnych

daje o sobie znać specyfika długotrwałego treningu bezradności, jakiemu poddawany był każdy z badanych przez wiele lat uprzednio obowiązującego systemu.

Jeszcze obecnie funkcjonujące siłą bezwładności przestarzałe struktury organizacyjne i systemy zarządzania (wszyscy badani pracują w dużych przedsiębiorstwach państwowych) bardzo często zamrażają możliwości działania menedżerów, powodując tym samym deficyty motywacyjne. Należy pamiętać, że wyniki badań przedstawiają opis menedżera przeciętnego.

Nie jest zatem prawdą panujące ogólnie przekonanie, że przyczyną niepowodzeń dużych przedsiębiorstw tkwią w ludziach. Jak wskazuje nasza pobieżna analiza i zasygnalizowane we wstępie wyniki badań związanych z organizacją i zarządzaniem,

ludzie cechujący się często dużo wyższymi od przeciętnych możliwościami są najczęściej nieodpowiednio wykorzystywani w przedsiębiorstwie i odwrotnie - strategia i cele przedsiębiorstw bardzo często



Monika Kostera

Czym jest etyka zarządzania?

Dr M.Kostera - Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

De George (1987) charakteryzuje etykę zarządzania jako dziedzinę interdyscyplinarną, obejmującą wzajemne oddziaływanie etyki i biznesu. Etyka zarządzania nie jest związana z żadną specyficzną teorią etyczną (kantowską, utilitarystyczną, chrześcijańską etc.), lecz poszukuje całościowych odpowiedzi na pytania, do których można podchodzić z różnych filozoficznych, teologicznych i innych punktów widzenia.

McDonald i Zepp (1989) definiują etykę zarządzania jako dyscyplinę zajmującą się indywidualnymi postawami i zachowaniem uczestników (zwłaszcza decydentów) organizacji. Ostatecznie image organizacji uzależniony jest od zachowania jednostek. Od etyki autorzy odróżniają pojęcie społecznej

odpowiedzialności organizacji. Odpowiedzialność społeczna ma wymiar kolektywny i dotyczy postawy organizacji wobec otoczenia. Propagatorzy odpowiedzialności społecznej organizacji, którzy pragną podnieść standardy etyczne korporacji i administracji państwowej, twierdzą, że organizacje są moralnie zobowiązane do rozliczania się przed społeczeństwem ze swej działalności. Odpowiedzialność społeczna oferuje zatem ogólny układ odniesienia, na podstawie którego może być oceniana etyczność działań i decyzji.

*

Etyka zarządzania jest więc dziedziną interdyscyplinarną, wykorzystującą różne metody badawcze, której przedmiotem są normy i wartości uczestników organizacji, w tym problem odpowiedzialności społecznej organizacji, uwarunkowań sytuacyjnych i historycznych systemów etycznych oraz zachowań uczestników organizacji.

Wśród systemów etycznych funkcjonujących we współczesnych organizacjach wyróżnić można trzy główne podejścia (Hellriegel, Slocum, 1989).

1) **Podejście utilitarne**, opierające się na systemie wartości, w ramach którego jako dobre ocenia się te zachowania i decyzje, które przynoszą bezpośrednią korzyść organizacji.

2) **Podejście praw człowieka**, w ramach którego w centrum stoją wartości humanistyczne. Pozytywnie oceniane są takie zachowania i decyzje, które uwzględniają i respektują podstawowe prawa człowieka, a więc przede wszystkim wolność osobistą, własność prywatną, wolność słowa i wyznania, integralność osobistą etc. W ramach tego podejścia osądza się decyzje i postępowanie ludzi w kategoriach uznanych i rozpowszechnionych systemów etycznych, np. religii chrześcijańskiej (Dekalog), idei humanizmu.

3) **Podejście sprawiedliwości spo-**

PORTRET PSYCHOLOGICZNY...

nie pokrywają się z możliwościami i potrzebami tych ludzi.

Automatycznie nasuwającym się wnioskiem jest więc stwierdzenie o lekceważeniu znaczenia i wagi czynników "miękkich" w zarządzaniu organizacją. Paradoxem jest zderzenie możliwości i potrzeb człowieka z organizacją, którą sam stworzył i która zupełnie im nie odpowiada.

Poznanie słabych i silnych stron własnej psychiki - zdaniem badanych osób - umożliwi im pełniejsze wykorzystanie tych silnych i pracę nad słabościami.

Brak badań tego rodzaju stanowi dość poważną lukę w psychologii orga-

nizacji i zarządzania i zachęca do dalszej eksploracji tematu. Podjęto już badania menedżerów pracujących w dobrze prosperujących firmach prywatnych, co powinno umożliwić uzyskanie dobrego, kontrastowego obrazu porównawczego.

*Michał Dąbek, Sławomir Jarmuż,
Tomasz Witkowski*

1. ATKINSON Ph.E.: Creating cultural change, "Management Services" XI, 1990.

2. FRIDAY R.A.: Contrasts in discussion behaviors of german and american managers, "International Journal of Intercultural Rela-

tions", Vol. 13, 1989.

3. KOSTOWSKA-WATANABE E., ISHIKAWA A. (red.) Sekret japońskiego sukcesu, Wiedza Powszechna, Warszawa 1990.

4. MARSZAŁ-WIŚNIEWSKA M.: Kwestionariusz Działania J.Kuhla, "Studia Psychologiczne", XXVIII/2, 1990.

5. PASCALE R.T., ATHOS A.G.: The art of japanese management - applications for American executives, New York 1981.

6. SODOLSKA J.: Reaktywność, samowiedza, choroba psychosomatyczna u osób na stanowiskach kierowniczych, "Studia Psychologiczne" XXVIII/2, 1990.

tecznej, opierające się na systemie wartości, w ramach którego te decyzje i zachowania są pozytywnie oceniane, które przyczyniają się do większej sprawiedliwości i równości społecznej, do redystrybucji dóbr, praw i wolności w taki sposób, aby różnice pomiędzy jednostkami w tym zakresie były jak najmniejsze.

Wyróżnić można także istniejące w praktyce trzy główne podejścia do odpowiedzialności społecznej organizacji: podejście tradycyjne, podejście odpowiedzialności przed oddziaływaniami oraz podejście afirmatywne (Hellriegel, Slocum, 1989).

Podejście tradycyjne charakteryzuje się negacją istnienia jakiegokolwiek innej odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa innej niż jego odpowiedzialność wobec właściciela/właścicieli (akcjonariuszy). Przedsiębiorstwo nie jest instytucją odpowiedzialną do rozwiązywania problemów społecznych. Jego zadaniem jest przy-

noszenie zysku tym osobom, które zainwestowały swoje kapitały. Popularne na początku naszego stulecia podejście tradycyjne jest obecnie nader rzadko spotykane wśród przedsiębiorstw zachodnioeuropejskich i północnoamerykańskich.

Podejście odpowiedzialności przed oddziaływaniami opiera się na założeniu, że przedsiębiorstwo - i każda organizacja - jest odpowiedzialna wobec grup wewnętrznych i zewnętrznych mających wpływ na jej funkcjonowanie i grup, na które wpływa organizacja. Grupy te - zwane oddziaływaniami - to przede wszystkim: właściciele (akcjonariusze), pracownicy, związki zawodowe, wierzyciele (banki), klienci, dostawcy, władze lokalne, społeczności lokalne, organizacje i grupy nacisku, zwłaszcza ruch Zielonych i ruchy konsumenckie, administracja państwowa i wiele innych. Każda organizacja powinna zidentyfikować swoich oddziaływanicy; nie dla każdej orga-

nizacji te same grupy są istotnymi oddziaływaniami. Zgodnie z tym podejściem organizacje powinny utrzymywać kontakt ze swoimi oddziaływaniami i rozliczać się wobec nich ze swych działań. Dlatego tak wiele firm, prócz zwykłego sprawozdania finansowego, w swych rocznych sprawozdaniach z działalności zamieszcza także - bardziej lub mniej obszerne - fragmenty sprawozdania społecznego, poświęconego rozliczeniom z oddziaływaniami.

Podejście afirmatywne jest poszerzonym wariantem podejścia odpowiedzialności przed oddziaływaniami. Zgodnie z tym organizacja jest odpowiedzialna przed różnymi grupami oddziaływanicy, co więcej, zobowiązana jest do aktywnej antycypacji zmian w otoczeniu i wychodzenia naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom oddziaływanicy.

Monika Kostera

Jacek Kamiński

Czy mówienie nieprawdy w negocjacjach jest etyczne?

Dr J. Kamiński - stypendysta w Instytucie Organizacji Norweskiej Wyższej Szkoły Handlowej w Bergen.

Pytanie zawarte w tytule zadają sobie wielokrotnie osoby uczestniczące w negocjacjach handlowych. Problem prawdy i kłamstwa w negocjacjach, składania fałszywych lub nie w pełni prawdziwych oświadczeń jest bowiem (obok stosowania podstępnych taktyk) jednym z fundamentalnych problemów etycznych negocjacji.

Stosowanie różnych form kłamstwa w negocjacjach ma zwiększyć siłę

negocjatora. Informacja jest jednym z najcenniejszych zasobów w działalności gospodarczej, a także jedną z głównych podstaw siły w negocjowaniu, bowiem proces negocjacji opiera się na "zależności informacyjnej". Naruszenie prawdy poprzez kłamstwo, manipulowanie informacją zwiększa siłę kłamcy poprzez zmianę równowagi "dokładnej" informacji w stosunkach negocjacyjnych. Dlatego negocjatorzy dość często ulegają "pokusie" stosowania różnych form kłamstwa.

Jaką ocenę moralną powinny uzyskać tego typu praktyki? Czy mówienie

nieprawdy w negocjacjach handlowych jest nieetyczne?

Wokół tych pytań koncentruje się dyskusja nad problemami prawdy i kłamstwa w negocjacjach, a ich rozstrzygnięcie jest utrudnione niemożnością odróżnienia, kiedy nieprawdziwe oświadczenie w negocjacjach uważane być może za etyczne, kiedy zaś za nieetyczne.

Przykładowo, jest ogólnie przyjęte, że partnerzy rozpoczynają negocjacje na nieco wyższym poziomie niż zakładany przez nich punkt docelowy, który



zamierzają osiągnąć. Jeżeli sprzedający chce uzyskać określoną cenę, początkowo zwykle przedstawia cenę wyższą. Taki sposób postępowania - bardzo rozpowszechniony - uważany jest ogólnie za dopuszczalny, a kupujący przygotowany jest na taką ewentualność. Mamy tu jednak do czynienia z przypadkiem kłamstwa. Jaką ocenę etyczną powinno ono uzyskać?

Udzielenie odpowiedzi na to i wiele podobnych pytań ma istotne znaczenie dla efektywności negocjacji, a co za tym idzie dla samego negocjatora. Negocjator chce jak najściślej określić pozycję negocjacyjną swoją i oponenta, jak najmniej ujawniając pozycję własną. Znajduje to wyraz w dwóch podstawowych dylematach negocjacyjnych, które muszą rozwiązać negocjatorzy. Można je umownie nazwać dylematem zaufania i dylematem uczciwości. Przystępując do negocjacji partnerzy muszą założyć prawdziwe intencje i preferencje innych, wiedząc, że będą oni usiłowali podwyższyć i wzmocnić własne preferencje. Przystępując do negocjacji trzeba też zdecydować, na ile szczerze i uczciwie informować partnera o własnych preferencjach i priorytetach, wiedząc, że taka otwartość może go narazić na ciosy oponenta. Jest to dylemat wyboru pomiędzy postawą skrajnie otwartą, a okłamywaniem partnera.

Ocena zagadnień ze sfery prawdy i kłamstwa nie jest sprawą prostą. Przede wszystkim nie zawsze można jasno zdefiniować, co oznacza "być prawdomównym". Nawet gdy stawiane pytania wydają się proste, nie zawsze można znaleźć na nie jednoznaczny odpowiedź.

- Jak zdefiniować "prawdę"?
- Jak sklasyfikować i określić różne odchylenia od prawdy?
- Czy wszystkie są kłamstwem?
- Czy należy mówić prawdę w każdej sytuacji?
- Kiedy mówienie prawdy jest akceptowaną, kiedy zaś nieakceptowaną formą postępowania?

Odpowiedzi na te pytania zależą od decyzji negocjatorów, którzy muszą zdecydować co mogą, a czego nie mogą powiedzieć.

W literaturze poświęconej problemom prawdy i kłamstwa spotkać można kilka koncepcji oceniających kłamstwo z

uwzględnieniem towarzyszących mu okoliczności. Ronald J. Anton (1990) wyróżnia cztery rywalizujące ze sobą koncepcje (ss.266-267).

Absolutystyczna. Mówienie nieprawdy oceniane jest zawsze jako nieetyczne bez względu na towarzyszące temu okoliczności. "Nawet najlepsze cele nigdy nie usprawiedliwiają kłamstwa, ponieważ jest ono obiektywnie grzeszne" (Haring, 1979, s.46). Zwolennicy tego poglądu zdecydowanie twierdzą, że wszystkie nieprawdziwe oświadczenia są nieetyczne i nie może być to przedmiotem dyskusji.

Pogląd ten ma wielu przeciwników. Bok (1978) odrzuca go twierdząc: "Świat, gdzie niemożliwe jest kiedykolwiek powiedzenie kłamstwa - nawet mordercy ścigającemu niewinną ofiarę, nie jest światem, gdzie czuć się można bezpiecznie". (s.44)

Usprawiedliwienie kłamstwa. Pierwszym wyjątkiem od koncepcji absolutystycznej jest pogląd, że chociaż nieprawdziwe oświadczenia są z gruntu złe, w szczególnych okolicznościach mogą być one usprawiedliwione. "Abstrahując od Arystotelesa i Sokratesa jest zaledwie kilku reprezentantów greckiego myślenia, którzy potępiają kłamstwo jako absolutnie niesprawiedliwe" (Haring, 1979, s.43). Dopuszczalność kłamstwa zawarta jest także w tradycji chrześcijańskiej. Dawid kłamie, aby ocenić swojego przyjaciela Jonatana (1 Samuel chs 26-29), a akuszerki, które skłamały, aby ocalić dzieci Hebrów są oceniane jako kobiety czyniące dobro, którym Bóg udziela rozgrzeszenia (Exodus 2: 15-21).

Falszywa wypowiedź. Koncepcja absolutystyczna i pogląd zakładający dopuszczalność kłamstwa, to dwa najczęściej spotykane stanowiska teoretyczne, tworzące główną tradycję historyczną. Inne alternatywy zakładają, że termin "kłamstwo" jest ze swojej istoty moralnie obciążony. Tak jak "morderstwo" znaczy nieuzasadnione zabijanie, tak "kłamstwo" znaczy nieuzasadnioną nieprawdę. Podejście to akceptowane w kręgach protestanckich dostrzega różnicę "pomiędzy kłamstwem, które niesłusznie zwodzi sąsiada poprzez wstrzymanie prawdy, do której jest uprawniony, a fałszywą wypowiedzią, przy czym druga strona nie ma jakiegokolwiek prawa do tej prawdy" (Haring, 1979, s.47).

Spoleczne porozumienie. Koncepcja ta jest trzecim wyjątkiem od skrajnego podejścia absolutystycznego. Przyjmuje, że w określonych sytuacjach nieprawdziwe oświadczenia nie są kłamstwem, ponieważ ogólnie uznawana społeczna konwencja pozwala na użycie określonych rodzajów ekspresji, zobowiązując odbiorców do zrozumienia ich niedostownego sensu.

Autorzy prowadzący studia nad problematyką kłamstwa w negocjacjach wskazują na jego różne formy, z których każda poddawana jest innej ocenie etycznej. W jednej ze swoich wcześniejszych prac Lewicki (1983) wyróżnia następujące typy fałszywych wypowiedzi w negocjacjach.

1) Pokrętnie stanowisko w stosunku do oponenta. Negocjator przekazuje partnerowi fałszywe informacje o tym, jaki pragnie osiągnąć cel negocjacji: że chce uzyskać więcej niż rzeczywistość oczekuje, grozi zerwaniem transakcji, jeżeli nie dojdzie do daleko idących ustępstw. Jest to najbardziej rozpowszechniona forma oszustwa w negocjacjach.

2) Błef. To także bardzo rozpowszechniony sposób oszukiwania. Negocjator fałszywie określa swoje intencje, robi fałszywe groźby lub obietnice, na przykład że opuści rozmowy, jeżeli jego warunki nie będą spełnione. Błefem może być także fałszywa obietnica.

3) Falsyfikacja oznacza wprowadzenie błędnych informacji do negocjacji. Falszowanie informacji finansowych, oświadczeń o tym, co robią strony, co będą robić lub robiły przedtem jest najlepszym przykładem falsyfikacji. Falsyfikacja jest najczęściej nazywana kłamstwem.

4) Oszustwo. Negocjator tak buduje argumentację, aby doprowadzić oponentów do niewłaściwych wniosków. Opisuje na przykład szczegółowo, jakie działania podjął w podobnych okolicznościach w poprzednim okresie.

5) Selektywne ujawnianie oraz przekręcanie części informacji. Strony w relacjach negocjacyjnych prezentują prawdy częściowe.

Powyższy podział wskazujący na różne typy nieprawdziwych oświadczeń w negocjacjach jest pomocny przy opisie ich etycznej wartości. Które z zaprezentowanych typów nieprawdziwych oświadczeń uznać można za etyczne, które za nieetyczne? Kiedy nieprawdziwe oświadczenie uważane może być

za etyczne, kiedy zaś za nieetyczne? Czy jest to zależne od i jakich okoliczności? Gdzie przebiega granica pomiędzy etycznymi i nieetycznymi zachowaniami w przypadku nieprawdziwych oświadczeń w negocjacjach? Oto główne elementy etyczne, które dostarczyć można w obszarze problematyki prawdy i kłamstwa w negocjacjach.

Niezwykle interesujące studia empiryczne na ten temat podjął R.J. Anton (1990). W swoich badaniach próbuje on określić społeczną reakcję na niemówienie prawdy w negocjacjach. Stara się w ten sposób nakreślić linię pomiędzy etycznymi i nieetycznymi zachowaniami w negocjacjach.

Badania objęły 304-osobową grupę wyłonioną spośród: biznesmenów, absolwentów MBA w wieku przeważnie powyżej 50 lat, studentów studiów dziennych, menedżerów zatrudnionych w pełnym wymiarze, księży.

Badani różnili się doświadczeniem, wiekiem i wykształceniem. Biznesmeni i studenci mieli wiedzę o praktyce biznesu, księża zaś szeroką znajomość zagadnień etycznych.

Badania polegały na prezentacji dwudziestu scenariuszy negocjacyjnych reprezentujących cztery typy nieprawdziwych oświadczeń: pokrętnie stanowisko, bief, falsyfikacja i oszustwo.

Wnioski przedstawione przez J. Antona pozwalają na lepsze poznanie zasad negocjacji. Zaprzeczają one empirycznie tezie, że doświadczeni biznesmeni traktują oszukiwanie przeciwników jako integralną część "gry negocjacyjnej". Studium wykazało, że w świadomości badanych istnieją etyczne standardy negocjacji. Składanie fałszywych oświadczeń zostało faktycznie odrzucone przez zdecydowaną większość badanych bez względu na przynależność grupową. Jedynie 9% badanych oceniło oszustwo jako etyczne.

Zmiana początkowego stanowiska w negocjacjach oceniana była jako część gry negocjacyjnej i nie traktowano jej jako zachowanie nieetyczne. Nawet księża generalnie akceptowali tego typu doświadczenia, w granicach ich specyficznego kontekstu.

Dane wskazują także na zróżnicowaną akceptację określonych typów fałszywych wypowiedzi w negocjacjach w zależności od doświadczenia czy wieku, na przykład bief był bardziej akceptowany niż oszustwo, a menedżerowie z ponad dwudziestoletnim doświadczeniem byli znacznie bardziej tolerancyjni niż ich młodszy koledzy.

Przedstawione badania rzucają jedynie pewne światło na zagadnienie kłamstwa w negocjacjach. Uczący

negocjacji mogą odpowiedzieć studentom na pytanie, gdzie przebiega linia pomiędzy akceptacją poszczególnych typów nieprawdziwych oświadczeń. Prowadzący negocjacje tylko w praktyce mogą dowiedzieć się czego spodziewać się po partnerach. Uzyskane wyniki informują jedynie o generalnych oczekiwaniach. Badania dostarczają pewnych informacji o tym, gdzie przebiega linia pomiędzy etycznymi i nieetycznymi zachowaniami w negocjacjach. Pozostaje do rozstrzygnięcia problem, czy została ona nakreślona we właściwym miejscu?

Pomimo różnych wątpliwości uznać należy, że opisane badania stanowiły interesujący przyczynek do zrozumienia procesu negocjacji.

Jacek Kamiński

1. ANTON R.J. (1990) Drawing the line: an exploratory test of ethical behavior in negotiations. "The International Journal of Conflict Management", vol. I, no 3, ss. 265-280.
2. BOK S. (1978) "Lying: Moral choice in public and private life", New York: Vintage Books.
3. HARING B. (1979) "Free and faithful in Christ: Moral theology for priests and laity, 2". New York: Seabury Press.
4. LEWICKI R.J. (1983) Lying and deception: A behavioral model with applications to negotiations. In M.H. BAZERMAN, R.J. LEWICKI, (Eds). Negotiating in organization (ss. 68-90). Beverly Hills, Ca: Sage.

**CZY PAMIĘTASZ
O PRENUMERACIE
"PRZEGLĄDU ORGANIZACJI"?
"RUCH" PRZYJMUJE DO 20 LUTEGO
NA II KWARTAŁ 1992 ROKU.
REDAKCJA - NA BIEŻĄCO
RÓWNIEŻ NUMERY ARCHIWALNE
(SZCZEGÓŁY - str. 2)**

Czesław Mesjasz

Skład zespołu negocjacyjnego

Dr Cz. Mesjasz - Instytut Organizacji i Zarządzania, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

Artykuł zawiera fragment wyników badań realizowanych dzięki grantowi uzyskanemu w ramach programu "NATO Democratic Institutions Fellowships".

Zagadnienia dotyczące negocjacji, rozwiązywania konfliktów oraz kierowania (zarządzania) konfliktami coraz częściej stanowią przedmiot zainteresowania polskiej teorii i praktyki organizacji i zarządzania. Dowodem tego są liczne publikacje książkowe - tłumaczenia oraz prace oryginalne, czy też artykuły prezentowane na łamach "Przeгляdu Organizacji" oraz innych czasopism. Liczne są także różnego rodzaju kursy i szkolenia dotyczące negocjacji. Przyczyny takiego wzrostu zainteresowania są raczej oczywiste.

Opóźnienie zainteresowania zagadnieniami negocjacji, któremu nie mogło zapobiec ukazanie się w roku 1987 książki, której autorem był J. Pańków (3), sprawia, że na naszym rynku pozostają nieznanne zagadnienia dotyczące praktycznych zastosowań matematycznych modeli sytuacji konfliktowych, mediacje oraz problem doboru składu zespołu negocjacyjnego.

Problemy dotyczące szeroko rozwinętych zastosowań modeli matematycznych - głównie teorii gier - w praktyce negocjacji wymagają odrębnego omówienia (2,4). Dotyczy to również roli mediacji w konfliktach i negocjacjach. Mając natomiast na względzie potrzeby praktyki, należy zwrócić uwagę na kwestię doboru uczestników zespołu negocjacyjnego. Tak się bowiem składa, że większość wskazówek dotyczących zachowania

się w czasie prowadzenia rozmów dotyczy poszczególnych uczestników. W praktyce natomiast prowadzone są zwykle z negocjacje zespołowe. Ponadto, predyspozycje ludzi są raczej zróżnicowane, dlatego trudno jest mówić o poszukiwaniu jednolitego wzorca zachowań w sytuacjach konfliktowych.

Przystępując więc do negocjacji zespołowych należy dążyć do stworzenia takiego zespołu, aby role pełnione przez jego uczestników były jak najbardziej zgodne z ich predyspozycjami zarówno pod względem osobowości, jak i zawodu. Dotyczy to negocjacji dowolnego rodzaju, zarówno w życiu gospodarczym, jak i politycznym. W załączonej tabeli przedstawiono (opierając się na teorii i praktyce) skład typowego zespołu negocjacyjnego (2,5).

Role przedstawione w tabeli 1 oraz ich charakterystyki stanowią jedynie pewne uogólnienia. Mogą one być również pełnione przez wielu uczestników, na przykład przez zespół doradców specjalistycznych. Oprócz tego, dla każdego uczestnika zespołu negocjacyjnego można jeszcze podać pewne dodatkowe cechy szczegółowe, dotyczące jego roli w trakcie negocjacji.

Przełożony (zleceniodawca)

Odgrywa on zasadniczą rolę we wszelkiego rodzaju negocjacjach, bowiem podejmuje decyzje dotyczące rozpoczęcia rozmów oraz wyznacza kierownika zespołu negocjacyjnego. Zleceniodawca może również brać udział w rozmowach. Zwykle występuje wtedy jako kierownik, rzecznik albo "Twardy Facet". Rola rzecznika jest jednakże dla niego bardzo niewygodna, do niego bowiem należy ostatecznie zdanie przy podejmowaniu wszelkiego rodzaju de-

cyzji, dlatego w złożonych negocjacjach powinien być w pewien sposób "chroniony" przez innych uczestników zespołu.

Kierownik zespołu

Jak już wspomniano jest on mianowany przez przełożonego (zleceniodawcę). Kierownik decyduje o doborze uczestników zespołu, określa strategię oraz cele częściowe odpowiadające celom przełożonego (zleceniodawcy). Ma on również decydujący głos w wyborze czasu i miejsca negocjacji. Kierownik zespołu musi być dobrym strategiem oraz mieć duże umiejętności w porozumiewaniu się z innymi. Wynika to zarówno z jego roli koordynatora zespołu, jak i z pojawiającej się nieraz konieczności bezpośredniego udziału w negocjacjach. Wielokrotnie kierownik zespołu świadomie albo też mimowolnie przejmuje rolę rzecznika. Należy jednak mieć na uwadze, że w przypadku bardziej złożonych negocjacji kierownik zespołu, podobnie jak przełożony, powinien unikać daleko idącego bezpośredniego zaangażowania.

Rzecznik

Główną zaletą rzecznika zespołu negocjacyjnego powinna być umiejętność porozumiewania się z ludźmi, bez względu na ich indywidualne cechy osobowości. Musi również posiadać pewne zdolności aktorskie pozwalające mu na kontrolowanie własnych emocji, umiejętne skrywanie sympatii, antypatii i rzeczywistych intencji reprezentowanego przez niego zespołu negocjacyjnego, jeżeli jest to zgodne z celami strategicznymi zespołu.

Podstawą jego działania jest zaufanie ze strony kierownika zespołu, ponieważ niejednokrotnie musi on pro-

Tabela 1

Role uczestników zespołu negocjacyjnego

Rola	Odpowiedzialność (Funkcje)	Charakterystyka
Przełożony (Zleceniodawca)	Korzysta z wyniku (ponosi ryzyko straty).	Zainteresowany osiągnięciem najlepszego wyniku.
Kierownik zespołu	Dobiera skład zespołu. Wyznacza role członkom zespołu. Kontroluje przebieg negocjacji.	Posiada zdolności do myślenia strategicznego. Liczy się ze zdaniem zespołu. Nie wyróżnia się nadmiernie w zespole.
Rzecznik zespołu	Informuje o stanowisku zespołu. Informuje o opiniach zespołu. Kontroluje procesy komunikowania się w negocjacjach. Stara się o utrzymanie włączy pomiędzy stronami.	Posiada zdolności do porozumiewania się. Ma zdolności aktorskie. Umie rezygnować ze swych celów osobistych. Umie panować nad emocjami.
"Twardy Facet" ("Tough Guy")	Zawsze zajmuje skrajne stanowisko. Grozi doprowadzeniem negocjacji do impasu. Przyczynia się do zmniejszenia oczekiwań ze strony oponentów. Neutralizuje "Twardego Faceta" strony przeciwnej.	Jego nieustępliwość musi być wiarygodna. Dobrze czuje się w sytuacjach konfrontacyjnych. Umie pracować w zespole.
"Sympatyczny Facet" ("Nice Guy")	Wspomaga rzecznika w porozumiewaniu się z oponentami. Pomocny w przełamywaniu impasu w negocjacjach. Uzyskuje ważne informacje od strony przeciwnej. Doprowadza do świadomych "przecieków" informacji.	Jego uprzejmość musi być wiarygodna. Taktowny. Umie stwarzać "dobre wrażenie". Jest przyjacielski, ale nie czyni nadmiernych ustępstw.
Analityk zachowań	Obserwuje zachowanie uczestników obydwu zespołów. Dokonuje interpretacji zachowań. Doradza kierownikowi zespołu oraz rzecznikowi.	Umie pracować w zespole. Ma duże zdolności obserwacji.
Analityk informacji	Analizuje oferty oraz przyczyny ich odrzucenia. Przygotowuje dane dla zespołu. Analizuje potencjalne korzyści zespołu. Wyjaśnia wątpliwości dotyczące ofert obydwu zespołów. Ostrzega kierownika przy dochodzeniu do granicy ustępstw.	Posiada zdolności analitycznego myślenia. Wiarygodny i rzetelny. Cieszy się zaufaniem kierownika zespołu i rzecznika. Umie pracować w zespole.
Doradca specjalistyczny	Dostarcza zespołowi wiedzy specjalistycznej. Określa granice możliwości. Tworzy nowe rozwiązania.	Jest uznanym ekspertem w swojej dziedzinie. Cieszy się zaufaniem obydwu zespołów. Umie pracować w zespole.

Romana Mac

Factoring - technika zarządzania wierzytelnościami

R.Mac - Katedra Zarządzania Gospodarką Narodową Uniwersytetu Śląskiego

Factoring - obok forfaitingu (1) - jest rodzajem specjalistycznego pośrednictwa handlowego. Przybiera różne formy prawne. W praktyce międzynarodowego handlu nie przyjęło się też jednolite określenie tej instytucji - poszczególne państwa nadają jej własne nazwy: obok anglo-amerykańskiego

terminu "Factoring" występuje francuski "affacturage" czy belgijski "l'endossement de la facture".

Obecnie kontrakt factoringowy definiowany jest jako "umowa między dostawcą a drugą stroną (factorem-cesjonariuszem)" zgodnie z którą:

a) dostawca może lub chce przenieść na factora-cesjonariusza wierzytelności

wynikające z umów sprzedaży zawartych między dostawcą a jego klientami (dłużnikami) z wyłączeniem wierzytelności z umowy sprzedaży rzeczy kupowanych do użytku osobistego (rodzinnego lub gospodarstwa domowego),

b) factor-cesjonariusz zobowiązuje się do wykonania co najmniej dwóch z następujących czynności:

SKŁAD ZESPOŁU...

wadzić negocjacje bez udziału innych członków zespołu. Kierownik zespołu musi być absolutnie pewien, że rzecznik nigdy nie przekroczy zakresu swoich uprawnień decyzyjnych.

Rzecznik zespołu negocjacyjnego powinien właściwie rozumieć swoje słabości w negocjacjach; polegają one na niemożności podejmowania zobowiązań. To jednak może też stanowić jego siłę, gdyż pozwala mu na wynegocjowanie najlepszych warunków porozumienia bez podejmowania wiążących decyzji, które zastrzeżone są dla kierownika zespołu oraz dla przełożonego.

"Twardy Facet" ("Tough Guy")

Negocjacje rzadko przebiegają według podręczników, zalecających "poszukiwanie porozumienia" (1). Przeciwnik nieraz zachowuje się nieprzyjaźnie, dążąc za wszelką cenę do osiągnięcia zwycięstwa. Czasami nawet przyjazne negocjacje mogą prowadzić do impasu ze względu na to, że żadna ze stron nie jest skłonna do kompromisu. Warto wtedy skorzystać z obecności nieustępliwego uczestnika zespołu negocjacyjnego, którego R.Hamilton (5) określa mianem "Tough Guy", co można tłumaczyć jako "Twardy Facet". Zajmuje on zawsze skrajne stanowisko, sprawia wrażenie, że woli doprowadzić do załamania

negocjacji niż wyrazić zgodę na przyjęcie niekorzystnego (w jego mniemaniu) rozwiązania.

Podstawowym problemem związanym z rolą "Twardego Faceta" jest znalezienie pewnego punktu równowagi w jego postawie, aby jego nieustępliwosc (prawdziwa czy też wynikająca ze strategii zespołu) rzeczywiście nie doprowadziła do impasu i przerwania negocjacji. Należy pamiętać, że najmniejszy brak wiarygodności jego postawy może sprawić, że oponenti łatwo pojmą sens jego taktyki.

Doradca specjalistyczny

Zadania związane z rolą doradcy specjalistycznego są raczej oczywiste - por. tabela. Może się jednak zdarzyć, że specjaliści techniczni obydwu stron zbyt łatwo dojdą do porozumienia, zaniedbując interesy reprezentowanych przez siebie zespołów. Podobne niebezpieczeństwo związane jest również z postawą innego uczestnika zespołu, określanego jako "Sympatyczny Facet", gdyż może on zbyt łatwo doprowadzić do niekorzystnego wyniku negocjacji.

Przedstawione cechy niektórych ról uczestników zespołu negocjacyjnego wymagają szerszego omówienia znacznie przekraczającego ramy niniejszego artykułu. Wydaje się jed-

nak, że opis ten może stanowić uzupełnienie zasad i zaleceń dotyczących zachowań indywidualnych uczestników negocjacji. Warto przy tym zwrócić uwagę na uniwersalny charakter proponowanych zaleceń dotyczących składu zespołu negocjacyjnego, są one bowiem aktualne dla różnych zespołów - poczynając od międzynarodowych negocjacji rozbrojeniowych, a kończąc na negocjacjach pomiędzy bankami a dłużnikami i kredytobiorcami.

Czesław Mesjasz

1. FISHER R., URY W.: Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się, PWE, Warszawa 1990. dane oryginału: Fisher R., Ury W.: Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In, Penguin Books, New York 1981.
2. RAIFFA H.: The Art and Science of Negotiation, Belknap Press, Cambridge, Mass. 1982.
3. PAŃKÓW J.: Negocjacje jako sposób rozwiązywania konfliktów społecznych, Centralny Ośrodek Metodyczny Studiów Nauk Politycznych, Warszawa 1987.
4. ISARD W., SMITH C.: Metody rozwiązywania konfliktów regionalnych (wybrane fragmenty), Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa 1991.
5. HAMILTON R.H.: Selecting and Training Your Loan Negotiating Team, "The Journal of Commercial Bank Lending" 1989, vol. 72.

- finansowania dostawcy, zwłaszcza udzielania kredytu i zaliczek,
- prowadzenia rachunków (głównie ksiąg handlowych),
- inkasowania należności,
- zabezpieczenia przed zwłoką dłużnika w zapłacie,

c) o przelewie wierzytelności dłużnicy powinni zostać zawiadomieni na piśmie.

Powyższa definicja również nie jest pełna. Konwencja (Ottawa 26.05.1988) ogranicza swą regulację do umów factoringu międzynarodowego, w którym występuje cesja - jeden z kilku możliwych sposobów transferu wierzytelności stosowanych w factoringu. W USA, gdzie powstał współczesny factoring, ogólnie określa się go jako umowę, na mocy której instytucja finansowa skupuje od firm ich rachunki w celu zrealizowania zapłaty lub ściągania wierzytelności w zamian za prowizję.

Zwykle factor zawierający z dostawcą umowę factoringu zobowiązuje się poprzez cesję, albo rzadziej subrogację, przejąć całość teraźniejszych i przyszłych wierzytelności handlowych dostawcy na zasadzie wyłączności. Czasami jednak factor zastrzega sobie ich selekcję. Dostawca wysyła factorowi w każdym wypadku listę wierzytelności, dołączając rachunki i kopie innych potrzebnych dokumentów (np. ekspedycyjnych), przelewa bowiem na factora uzgodnione wierzytelności ze wszystkimi zabezpieczeniami.

Regulowanie rachunków dokonywane jest w sposób następujący: factor wpłaca na bieżący rachunek dostawcy należność - odpowiadającą wysokości zatwierdzonych wierzytelności, pomniejszoną o uzgodnioną prowizję - w terminie płatności (factoring według terminu płatności - maturity factoring), albo przed terminem płatności (old-line factoring, czyli factoring tradycyjny), w czym przejawia się ważny aspekt kredytowy transakcji. W factoringu tradycyjnym wynagrodzenie factora obejmuje więc oprócz prowizji również odsetki z tytułu udzielonego kredytu.

Odmawiając przejęcia niektórych wierzytelności factor zobowiązuje się do ich ściągnięcia w imieniu i na rachunek dostawcy, działając jak zwykły zleceniobiorca. Dłużnik dostawcy jest informowany o cesji w tzw. factorin-

gu otwartym, natomiast w przypadku factoringu półotwartego jest zawiadamiany jedynie o konieczności dokonania zapłaty na określony rachunek factora. Zaznaczyć należy, że tzw. factoring tajny - bez powiadomienia o cesji dłużnika, popularny zwłaszcza w USA - w praktyce europejskiej nie jest stosowany. Wyjątek stanowi tu factoring według prawa szwajcarskiego, w którym dłużnik może płacić należność dostawcy, dostawca jednak zobowiązany jest przelać ją na rzecz factora.

Dla polskiego producenta istotne są oczywiście korzyści wynikające z zastosowania factoringu (2). Factoring występuje zarówno w obrocie wewnętrznym (factoring krajowy), jak i międzynarodowym. Korzyści, jakie mogą odnieść przedsiębiorstwa w obu przypadkach, są podobne.

"Kontrakt factoringowy ma na celu wzmocnienie możliwości finansowych przedsiębiorstwa i uwolnienie go od uciążliwości prowadzenia administracji. Stwarza on producentom szansę uzgodnienia ze swymi klientami ogólnie przyjętych terminów płatności, a jednocześnie pozwala na dysponowanie środkami finansowymi w wysokości ustalonej na rachunku. W wyniku sprzedaży wierzytelności można osiągnąć środki na pokrycie kosztów bieżącej eksploatacji przedsiębiorstwa, na przykład na nowe zamówienia towarów" czy płace. W taki między innymi sposób w preambule owej wzorcowej umowy Inter-Factor-Bank zachęca przyszłych klientów do zawarcia umowy factoringowej.

Z kolei M. Puławski podaje, że factoring na szeroką skalę wykorzystywany jest w procesie krótkoterminowego finansowania produkcji i zbytu takich towarów, jak: tekstylia, odzież, meble, materiały budowlane, części zamienne, akcesoria samochodowe, papier, wyroby przemysłu elektrycznego i elektronicznego, szkło, kosmetyki, farmaceutyki i artykuły gospodarstwa domowego. Działalność factora ma charakter ciągły. W większości krajów Europy i w Stanach Zjednoczonych umowy zawierane są na okres 1-2 lat, choć praktyka brytyjska zna przypadki zawierania umów pięcio- a nawet sześcioletnich.

W krajach skandynawskich typowa umowa zawierana jest na okres trzech miesięcy. W tym czasie na podstawie

zakupu wierzytelności przy przejściu pełnego ryzyka kredytowego przez factora klient otrzymuje swą kwotę należności. Nie partycypuje więc własnymi środkami w stratach wynikających z niewypłacalności nabywcy lub braku zapłaty w terminie. Factor zastępuje sobie jednak prawo regresu w stosunku do klienta wówczas, gdy kwota przyjętych wierzytelności ulegnie zmniejszeniu na skutek uzasadnionych reklamacji nabywcy towaru lub usług czy zwrotu towaru.

Instytucja factoringowa oprócz zaliczek przyznaje swoim klientom kredyty obrotowe i inwestycyjne w różnej formie przy wykorzystaniu zwyczajowych form zabezpieczenia, jak np. zabezpieczenie hipoteczne czy poręka. Takie kredytowanie klienta nakłada na factora obowiązek dokonywania odpowiednich zapisów księgowych, prowadzenia i kontroli kont dłużników klienta, wysyłania monitów, sporządzania ogólnych stystytek obrotu.

Na mocy dodatkowego porozumienia factor może świadczyć inne usługi wykraczające poza typową treść umowy factoringowej, takie jak: fakturowanie, wliczanie prowizji agencji, podatku obrotowego, opracowanie optymalnego systemu transportowego, badanie popytu i cen, kampanie reklamowe, wybór form sprzedaży i wchodzenia na nowe rynki, czy prowadzenie ewentualnego postępowania spornego. Z usług factorów zazwyczaj korzystają małe i średnie firmy nie posiadające maszyn cyfrowych do elektronicznego przetwarzania danych i zmechanizowanej księgowości.

Korzyści płynące ze stosowania factoringu nie sposób rozpatrywać bez uwzględnienia jego kosztu. Na koszt całkowity factoringu składają się koszty cząstkowe, obciążające klienta z tytułu dokonanych operacji factoringowych. M. Puławski wyróżnia trzy podstawowe elementy składające się na koszt factoringu.

Pierwszym elementem jest opłata za usługi np. księgowe, inkasowe, doradcze w granicach 0,3-2,5% do 4% wartości netto zakupionych wierzytelności.

Drugim składnikiem jest prowizja za del credere, która waha się w granicach 0,2-1,5% wartości netto przyjętych przez factora wierzytelności.

Trzecim elementem są odsetki od



Stanisław Kajdas

Określenie pozamaterialnych składników wartości przedsiębiorstwa (na przykładzie zakładu przemysłu skórzanego)

St. Kajdas - ZST Boryszew - Erg. Sochaczew.

Niezmiernie ważnym i trudnym problemem w procesie prywatyzacji przedsiębiorstwa jest określenie jego wartości (ceny). Stanowi ona bowiem podstawę do emisji akcji, zawarcia umowy o dzierżawę i ustalenie wysokości opłat pobieranych przez Skarb Państwa. Stąd też do pra-

widłowej wyceny prywatyzowanego przedsiębiorstwa lub jego części składowych przywiązuje się dużą wagę.

Wycena wartości przedsiębiorstwa składa się z dwóch zasadniczych części. Jedną z nich jest ustalenie prawidłowej wartości jego elementów materialnych (majątku). Ustalenie najbardziej wiarygodnej metody następuje w procesie negocjacji między sprzedającym a kupującym.

Poniżej przedstawiono próbę ustalenia pozamaterialnych składników wartości przedsiębiorstwa na przykładzie konkretnego, przekształconego przedsiębiorstwa. Niniejsza analiza powstała na podstawie o dyskusji panelowej przeprowadzonej w gronie pracowników zajmujących w przedsiębiorstwie kierownicze stanowiska. Przedmiotem jej były następujące pozamaterialne składniki wartości rynkowej przedsiębiorstwa:

FACTORING - TECHNIKA ZARZĄDZANIA...



udzielanych kredytów i zaliczek. Odsetki od kredytów naliczane są od momentu nabycia przez factora należności od nabywcy towaru z ewentualnym uwzględnieniem okresu karencyjnego (do 120 dni po upływie kontraktowego terminu płatności), jak to ma miejsce w systemie europejskim, albo do momentu nadejścia średniego terminu płatności dla szeregu przejętych wierzytelności (system amerykański).

Oprocentowanie to nie odbiega od aktualnego oprocentowania bankowych kredytów na rachunku bieżącym. We Francji na przykład przeciętne koszty factoringu krajowego wynoszą od 1% do 2% wysokości obrotów przedsiębiorstwa. Jeżeli zaś chodzi o wartość międzynarodowych transakcji factoringowych, to w 1989 roku we Francji oceniono ją na 40000 mln franków, a we Włoszech na 38,200 mld dolarów.

Z punktu widzenia interesów polskich eksporterów nie jest chyba jeszcze

możliwe w obecnej chwili tworzenie w Polsce wielkich wyspecjalizowanych instytucji factoringowych przejmujących finansowanie i techniczną obsługę transakcji międzynarodowych wraz z ryzykiem płatności ze względu na niestabilizowaną sytuację finansową państwa, a tym samym brak pewności obrotu. Warto natomiast częściej wykorzystywać zagraniczne instytucje finansowe do obsługi eksportu polskich towarów, realizowanego na warunkach kredytu krótkoterminowego, uznając factoring za atrakcyjny i nowoczesny sposób finansowania przedsiębiorstw.

Romana Mac

1. Na ten temat - zob. R.MAC - Forfaiting - metoda finansowania przedsiębiorstwa eksportującego, Przegląd Organizacji 11/91.

2. Jednym z pierwszych polskich przedsiębiorstw wykorzystujących factoring jest "UNIVERSAL", sprzedający towary do Belgii za pośrednictwem tamtejszego factora.

Szerzej na temat factoringu w literaturze:

1. R.BREALEY, S.MYERS: Principles of corporate finance, McGraw-Hill Finance Guide Series 1984, s.812.
2. M.PULAWSKI: Nowe formy finansowania wymiany międzynarodowej, Warszawa 1979 s.17-26.
3. A.FRIGNANI: Il diritto del commercio internazionale. Manuale teorico pratico per la redazione dei contracti, Ipsoa Informatica 1986, s.87 i nast.
4. M.B.TORRES: Factoring y franchising: Nuevas técnicas de dominio de los mercados exteriores, Ediciones Piramide S.A.Madrid 1990, s.64 i 68.
5. M.LANGLLET, J.FOUCHY: Organisation de l'entreprise, t.I Nathan Technique 1984, s.169-170.
6. B.SOUSI-ROUBI: Lexique de banque et de bourse, DALLOZ Paris 1990, s.7-8.

- stosunki rynkowe, to jest pozycja wobec dostawców i odbiorców;
- marka i reputacja firmy w otoczeniu;
- identyfikowanie się pracowników z zakładem;
- sprawność organizacyjna, w tym stopień zorganizowania procesów produkcyjnych;
- perspektywy rozwojowe.

Oceniając wpływ poszczególnych składników wartości rynkowej przedsiębiorstwa posłużono się skalą ocen od -5 do +5 punktów z zamiarem przyznania najwyższej oceny wówczas, gdy składnik wyjątkowo silnie podnosi wartość przedsiębiorstwa, najniższej zaś - gdy ją wyjątkowo mocno obniża.

Określając wpływ stosunków rynkowych przedsiębiorstwa na jego rynkową wartość, a więc badając jakość kontaktów z dostawcami i odbiorcami, przeanalizowano strukturę wytwarzanych wyrobów, jej obecność i przewidywaną przydatność rynkową, jakość typu i jakość wykonania produktów, perspektywy sprzedaży na rynku krajowym i zagranicznym, koszty wytwarzania i przewidywany poziom cen wyrobów przedsiębiorstwa na najbliższe lata.

Zakład wytwarza sześć podstawowych grup asortymentowych, z których większość ma w najbliższej przyszłości zapewnione perspektywy rozwojowe i szanse sprostaną wzrastającej walce konkurencyjnej. W chwili obecnej przedsiębiorstwo ma stosunkowo stabilne grono dostawców i odbiorców krajowych. Jednakże odbiorcami są w większości drobne przedsiębiorstwa prywatne, których egzystencja może być w każdej chwili zagrożona z powodu nasilającej się konkurencji zarówno krajowej, jak i z importu. Istnieje uzasadniona obawa, że część najdrobniejszych rodzimych odbiorców upadnie, jeżeli więc nie pozyska się na ich miejsce innych, poważnie zmniejszy się popyt na znaczną część produktów przedsiębiorstwa, zwłaszcza na skóry miękkie, których udział w wartości sprzedaży w 1990 roku był znaczący - wynosił bowiem 48,7%.

Eksport stanowi aktualnie nieznaną część sprzedaży zakładu (w 1990 roku - 3,5% wartości sprzedaży ogółem) i może być w najbliższych

latach rozwinięty na niewielką skalę i w stosunku do niewielu asortymentów. Uznanie za granicę cieszy się odzież skórzana. Może ona być i jest przedmiotem eksportu z uwagi na swe ceny i jakość. Jednakże obecność tych wyrobów jest i może być w dającej się przewidzieć przyszłości jedynie śladowa. W tej sytuacji analizując produkcję eksportową trudno jest mówić o ustabilizowanych odbiorcach i pewnych, niezagrożonych kanałach zbytu. Na większości rynków zagranicznych przedsiębiorstwo jest dotychczas nieznaną, gdyż jego wyroby na te rynki jeszcze nie dotarły, a ostra konkurencja może im to uniemożliwić. W przedsiębiorstwie nie istnieje służba badająca rynki zagraniczne i prowadząca na nich stosowną promocję wyrobów, wobec czego wyrobom tym trudno jest wedrzeć się na obce rynki.

Na rynek krajowy przedsiębiorstwo daje stosunkowo niewielkie ilości wyrobów pochodzenia chemicznego. W związku z tym łatwo może zostać wyeliminowane. Konkurenci w ostatnich latach coraz śmielej wkraczają na rynki obsługiwane przez fabrykę.

Większość surowców i materiałów potrzebnych przedsiębiorstwu do produkcji znajduje się w ciągłej sprzedaży, jednakże ceny niektórych z nich są zbyt wysokie w stosunku do cen wyrobów. Rzutuje to na ich rentowność i ogranicza rozwój produkcji i sprzedaży. Wysokie ceny i niska jakość wielu krajowych komponentów do produkcji zmuszają przedsiębiorstwo do importu niektórych z nich. Opłacalność importu jest jednak kwestią wielce niepewną z uwagi na dokonywaną co pewien czas rewizję relacji kursu złotego do walut obcych. Najnowsza dewaluacja złotego w stosunku do dolara amerykańskiego i wprowadzenie płynnego kursu zmniejszyły tę opłacalność w znaczącym stopniu.

Oceniając wpływ stosunków przedsiębiorstwa z dostawcami i odbiorcami na rynkową wartość zakładu, zważywszy na wyraźną przewagę w niedalekiej już przyszłości zagrożeń nad szansami, omawianemu pozamaterialnemu składnikowi wartości rynkowej firmy przyznano -2 punkty mimo zadowala-

jących obecnie stosunków z kontrahentami.

Marka i reputacja przedsiębiorstwa w otoczeniu przedstawiają się w sumie korzystnie, z uwagi jednak na rozmiary zakładu i jego produkcji, a także usytuowania go wśród innych przedsiębiorstw w wielkim mieście, nie należy ono do najbardziej znanych ani w regionie, ani w kraju, ani tym bardziej za granicą. Tam jednak gdzie już jest znane, cieszy się niezłą reputacją.

Znaczna część wyrobów wytwarzana jest od wielu lat, a ich jakość jest porównywalna z odpowiednikami zagranicznymi lub tylko minimalnie od nich odbiega.

Średni wskaźnik uznanych w latach 1989-90 reklamacji był niewielki i wynosił około 0,03% wartości sprzedaży ogółem. Obecnie prawie wszystkie składane reklamacje są przez fabrykę uwzględniane, przy czym kontrahenci życzą sobie nie zwrotu gotówki za kwestionowany towar, lecz jego wymiany na wolny od wad.

Wyroby przedsiębiorstwa - jak to zostało wyżej ustalone - cieszą się dobrą marką w otoczeniu, natomiast zakład, z uwagi na swe położenie w centrum miasta i rodzaj dominującej produkcji (garbarstwo), jest dla otoczenia uciążliwy i z tego powodu nie w pełni akceptowany. Sytuacja ta przez jakiś czas nie ulegnie zmianie, dopóki emisja zanieczyszczeń do atmosfery i wody nie zostanie zdecydowanie ograniczona, co nie będzie łatwe.

Umacniające się stosunki rynkowe i nasilająca się konkurencja nie ujawniają negatywnych stron utraconej marki i reputacji przedsiębiorstwa w otoczeniu rynkowym i poza nim, dlatego temu składnikowi wartości rynkowej przedsiębiorstwa przyznano +1 punkt.

Badając identyfikowanie się pracowników z zakładem zwrócono uwagę na następujące aspekty działalności przedsiębiorstwa:

- stosunki międzyludzkie;
- działalność socjalną, kulturalną i sportową;
- warunki bezpieczeństwa i higieny



Tabela

Lp.	Składnik wyceny	Ocena wpływu składnika na wartość przedsiębiorstwa	Waga składnika w hierarchii ważności skład.	Suma punktów
1	Perspektywy rozwojowe	+1 pkt.	5 pkt.	+5
2	Stosunki rynkowe	-2 pkt.	4 pkt.	- 8
3	Sprawność organizac.	0 pkt.	3 pkt.	-
4	Marka i reputacja	+1 pkt.	2 pkt.	+2
5	Identyfikowanie się prac. z zakładem	- 1 pkt.	1 pkt.	- 1
Razem				- 2

pracy;

- osiągane przez pracowników zarobki.

Jakość stosunków międzyludzkich w zakładzie oceniano na ogół jako zadowalającą lub dobrą. Wiele osób jest nawet zdania, że klimat systematycznie się poprawia. Nie mniej nie można jeszcze mówić o zjawisku "zakładowego partiotyzmu".

Działalność socjalno-bytowa jest w przedsiębiorstwie rozwinięta bardzo słabo. Zakład nie prowadzi systematycznej działalności kulturalnej poza przypadkami rozprowadzania wśród pracowników biletów na imprezy kulturalne.

Warunki bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie trudno uznać za zadowalające. Na niektórych wydziałach lub stanowiskach wykonuje się pracę na granicy ryzyka dla zdrowia, w warunkach bardzo uciążliwych (gazy i opary, zawilgoce nie i zagrzybenie). W niektórych komórkach produkcyjnych stopień zmechanizowania procesów produkcyjnych znacznie odbiega od standardów. Mimo to wypadkowość w zakładzie jest niewysoka. W latach 1989-90 zanotowano po cztery lekkie wypadki przy pracy.

Średnia płaca w bieżącym roku kształtuje się na poziomie średniej

krajowej w pięciu działach produkcji materialnej. Jeszcze lepiej przedstawia się ona na tle średniej płacy w regionie i branży, przewyższając je po około 10%. Wskaźnik fluktuacji w ubiegłym roku kształtował się na poziomie 32%, zaś w I kwartale 1991 roku na poziomie 8%. Średni stan zatrudnienia w ubiegłym roku wyniósł 198 osób, w I kwartale 1991 roku 187 osób. Nastąpiła zatem sześcioprocentowa redukcja personelu w tym okresie, będąca efektem działań zmierzających do racjonalizacji zatrudnienia w zakładzie, modyfikacji jego struktury organizacyjnej i pewnego usprawnienia procesów produkcyjnych. Ogół poczynionych ustaleń pozwala uznać, że identyfikowanie się pracowników z zakładem pracy zasługuje na ocenę w wysokości -1 punkt.

Splaszczona struktura organizacyjna analizowanego przedsiębiorstwa umożliwia łatwe utrzymywanie bezpośredniego kontaktu dyirekcji z wydziałami produkcyjnymi. Informacje o szansach i zagrożeniach płynące z rynku sprawnie docierają do komórek produkcyjnych, te zaś szybko na nie reagują. Mimo to trudno uznać, że zakład ma strukturę dostosowaną do wymagań postępującego procesu urynkowania gospodarki i systematycznego otwierania się jej na wpływ rynków

zagranicznych. Niezadowalający jest stopień zorganizowania części procesów produkcyjnych w zakresie produkcji podstawowej i pomocniczej. Wśród załogi i w dyirekcji panuje opinia, że gdyby wykorzystanie zdolności produkcyjnych było pełne, ujawniłyby się mankamenty synchronizacji wielu procesów produkcyjnych i towarzyszących, wystąpiłyby wąskie gardła i ograniczona przepustowość niektórych ogniw.

O sprawności organizacyjnej przedsiębiorstwa decyduje poziom jego kadr. Jest on na ogół wysoki. Niemniej przed zakładem stoi konieczność zdobycia nowych pracowników o wysokich kwalifikacjach, którzy obok przygotowania zawodowego powinni znać języki obce z uwagi na konieczność ekspansji eksportowej przedsiębiorstwa. Ogół zindefikowanych czynników składających się na sprawność organizacyjną przedsiębiorstwa pozwala przyznać omawianemu składnikowi wartości rynkowej firmy 0 punktów i potraktować go jako składnik nie wpływający na tę wartość.

Kluczowym składnikiem wartości przedsiębiorstwa są jego perspektywy rozwojowe. Nasilająca się konkurencja sprzedawców krajowych i zagranicznych na polskim rynku,

symboliczna obecność niektórych produktów na niewielu rynkach zagranicznych, częściowo przestarzałe technologie, średni zaledwie stan warunków bhp, niedostateczny stopień mechanizacji i automatyzacji części procesów gospodarczych - rzutują na wydajność pracy i ograniczają perspektywy rozwojowe. Występuje konieczność:

- przeprowadzenia generalnego remontu wszystkich obiektów produkcyjnych,
- zakupu nowoczesnych urządzeń, które o połowę zmniejszą zużycie wody i zrzucanie ścieków,
- przebudowy podstacji transformatorowej z uwagi na to, że dotychczasowa uniemożliwia równoczesne włączenie wszystkich urządzeń,
- inne niezbędne posunięcia modernizacyjne wymagające będą znacznych nakładów środków finansowych.

Biorąc pod uwagę wzrastającą konkurencję na rynkach, na których przedsiębiorstwo istnieje lub na które zamierza wejść, nie widać szans uzyskania dostatecznych środków na sfinansowanie unowocześnienia niektórych asortymentów produkcji. Trudno również liczyć na pozyskanie tanich kredytów z uwagi na deklarowany przez rząd zamiar utrzymywania jeszcze przez pewien - nieznany - okres restrykcyjnej polityki antyinflacyjnej. Projektowany system podatkowy również będzie bardziej ograniczał niż otwierał możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa.

Zakład stoi przed koniecznością ograniczenia lub zaprzestania produkcji niektórych asortymentów, zwłaszcza przestarzałych. Zarazem zakłada się rozszerzenie produkcji wdrażającej kilka nowych asorty-

mentów. Podjęte do tej pory zamierzenia mające na celu wypromowanie na krajowym rynku kilku wyrobów nie wydają się wystarczające dla wydatnego podniesienia perspektyw rozwojowych zakładu w obliczu nasilającej się konkurencji wyrobów rodzimych i zagranicznych.

Niekorzystny dla przedsiębiorstwa i mający wpływ na jego perspektywy rozwojowe jest stosunek liczby pracowników bezpośrednio produkcyjnych do pośrednioprodukcyjnych, który w 1990 roku kształtował się jak 47 do 140 i nie uległ zmianie na lepsze. Bywają też sytuacje zatrudnienia niezgodnego z kwalifikacjami pracownika. Słabą stroną kadr jest ich mała elastyczność ograniczająca się tylko do pracy w określonych komórkach, co utrudnia lub uniemożliwia przenoszenie pracowników do innych wydziałów.

Kadra kierownicza na ogół ma dostateczne kwalifikacje formalne, w większości wykonuje pracę zgodną z ukończonym kierunkiem studiów i ma długi staż pracy w zakładzie. Kadra ta nie ma wprawdzie doświadczeń funkcjonowania w ramach twardych ograniczeń pieniężno-budżetowych i popytowych, wykazuje jednak umiejętność adaptacji do postępującego procesu urynkowania gospodarki.

Biorąc pod uwagę wszystkie przedstawione okoliczności, a także dobre na ogół szanse sprzedaży większości wyrobów wytwarzanych w zakładzie i nie najgorszą przewidywaną rentowność w najbliższych latach, można perspektywom rozwojowym przedsiębiorstwa przyznać +1 punkt.

Ustalone w trakcie analizy oceny poszczególnych składników wartości

przedsiębiorstwa nie dadzą się w prosty sposób zsumować. Każdy składnik wywiera bowiem inny wpływ na tę działalność. Biorąc powyższe pod uwagę, należy uszeregować te składniki według hierarchicznej struktury ważności. Czynniki najważniejszemu należy przyznać wagę w postaci 5 punktów, następnemu 4 punkty i tak dalej, zaś najmniej istotnemu 1 punkt.

Na pierwsze miejsce z racji swego znaczenia dla zakładu wysuwają się bez wątpienia perspektywy rozwojowe przedsiębiorstwa. Temu więc składnikowi przyznano wagę 5 punktów, wagę 4 punktów przyznano stosunkom rynkowym przedsiębiorstwa, wagę 3 punktów - sprawności organizacyjnej, wagę 2 punktów - marce i reputacji, zaś 1 punkt identyfikowaniu się pracowników z firmą.

Chcąc określić współczynnik korygujący rynkową wartość przedsiębiorstwa, ustalone wcześniej dodatnie, neutralne i ujemne oceny wpływu poszczególnych badanych składników wartości firmy należało doprowadzić do wspólnego mianownika, mnożąc te oceny przez wagi przypisane każdemu składnikowi. Wyniki odpowiednich obliczeń przedstawiono w tabeli.

Tak więc łączna suma punktów dla pozamaterialnych składników wartości rynkowej przedsiębiorstwa wynosi -2 i o tyle należy obniżyć jego rynkową wartość, odejmując te punkty od maksymalnej ich liczby to jest od 100. A zatem ostateczna wartość rynkowa zakładu wynosi 98 punktów.

Stanisław Kajdas

REDAKCJA "PRZEGLĄDU ORGANIZACJI" NAWIĄŻE KONTAKT Z PRZEDSIĘBIORSTWAMI KOLPORTERSKIMI ZAINTERESOWANYMI ROZPROWADZANIEM WYDAWNICTW O TEMATYCE ZARZĄDZANIA POSZUKUJEMY TAKŻE FIRM LUB OSÓB PROWADZĄCYCH AKWIZYCJĘ REKLAM - W CELU NAWIĄZANIA WSPÓŁPRACY

Aleksander J. Matejko

Klient i kierownik

Prof. Aleksander J. Matejko - Uniwersytet w Edmonton (Kanada), Wydział Socjologii.

Coraz częściej mówi się i pisze o tym, że autentyczna troska o klienta popłaca na dłuższą metę i że ona właśnie jest istotnym wskaźnikiem sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa, a nawet miernikiem jego powodzenia. W gospodarkach lekceważących klientów, a więc przede wszystkim w gospodarkach postkomunistycznych, nie należy liczyć w tym względzie na automatyzm modelu rynkowego

Potrzebne są instrumenty prawno-administracyjnej ochrony klientów przed oszustwem, przed niewywiązywaniem się sprzedawcy ze swoich obowiązków, a także ochrony przed zerowaniem na cudzej naiwności i przed narażaniem na utratę zdrowia. Chciwość i bezwzględność muszą być skutecznie zwalczane. Wydaje się wręcz dziwne, że polska administracja nieraz nie zdaje sobie sprawy ze swych podstawowych zadań w tym względzie, zastanawiając się tym, że jakoby nie należy się wtrącać do prywatnej przedsiębiorczości. Przerzucenie całego ciężaru na sądownictwo nie jest wskazane, bo trudno, aby klienci w każdym przypadku odwoływali się do adwokata i wdawali się w przewlekłe sprawy sądowe.

Brak dobrego przykładu ze strony

kierownictwa jest jedną z najważniejszych przyczyn niedostatecznej troski o klientów. Jeśli cała rzecz sprowadza się do ogólnikowych zaleceń, a w zetknięciu z klientem kierownik okazuje się nieokrzesany, gotosłowny i unikający odpowiedzialności (to nie ja jestem odpowiedzialny! proszę zwrócić się do kogoś innego!), trudno wymagać, aby podwładni potraktowali tę sprawę na serio.

Unikanie spełniania obowiązków wobec klientów zaczyna się na najwyższych szczeblach kierowniczych i pracownicy to dostrzegają. Sposób wynagradzania za usługi oferowane klientom także może wzmacniać skłonność do preferowania ilości kosztem jakości, zaniedbywania rzetelnej usługi, niewłaściwego informowania osób bezpośrednio obsługujących klientów, zbywania ludzi byle czym. Brak zainteresowania klientem bywa nieraz widoczny i jest pozostałością czasów, kiedy wszystko można było sprzedać.

Im bardziej skomplikowane są sprzedawane produkty, tym większe jest znaczenie kompletnej obsługi, poświęcenia klientowi dostatecznie dużo czasu, aby wdrożyć go do posługiwania się zakupionym przedmiotem, przestrzec przed popełnieniem błędów w obsłudze i nauczyć utrzymywania przedmiotu w dobrym stanie. Bardzo dobre powiązanie sprzedaży towarów z ich

ewentualną naprawą lub ubezpieczeniem w przypadku uszkodzenia jest obecnie typowe dla rynków zachodnich. Trzyletnia pełna gwarancja na nabywany samochód jest częstym zjawiskiem, zwłaszcza na rynku północnoamerykańskim.

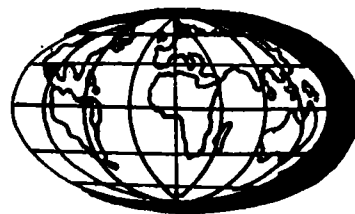
Utrata żywego kontaktu z klientami oznacza jednocześnie osłabioną siłę konkurencyjną w stosunku do tych przedsiębiorstw działających na danym rynku, które potrafią lepiej trafić do klienta, trafniej określić jego zapotrzebowanie, wyjść naprzeciw zmieniającym się oczekiwaniom. Stąd istnieje wręcz konieczność utrzymywania ścisłych związków z klientami, pozyskania ich na tyle, aby podtrzymywanie więzi leżało we wspólnym interesie.

Warunki organizacyjne mogą w tym względzie wywierać pozytywny wpływ albo oddziaływać negatywnie. Na przykład fluktuacja personelu, który nie dba o stabilizację zatrudnienia, jest niekorzystna dla dobrych stosunków z klientami, gdyż wprowadza element niepewności i przypadkowości. Trudno mieć zaufanie do przedsiębiorstwa, z którego pracownicy uciekają przy lada okazji. Potrzebne jest więc szkolenie uczące personel szczególnej troski o klientów. Jednocześnie przedsiębiorstwo jako całość musi być nastawione na jak najlepszą obsługę klientów, a postępowanie całej kadry kierowniczej musi o tym świadczyć.

Każda instytucja potrzebuje wyraźnego sformułowania swojej misji i w niej właśnie jest miejsce na podkreślenie usługowej roli wobec otoczenia. Z misji muszą wynikać konkretne zadania na tyle trudne, aby mobilizowały personel, a jednocześnie na tyle realistyczne, aby nie zniechęcały do wysiłku realizacyjnego.

Aleksander J. Matejko

Organizacja i Kierownictwo



PRZEGLĄD

CZASOPISM

ZACHODNIO-ZACH

"U.S. News & World Report"

Ciemne strony zjednoczenia '92

Black Robert F.: The Dark Side of Europe '92. U.S. News & World Report, 24.VI.1991. Stany Zjednoczone

Artykuł ten przedstawia ocenę integracji Wspólnoty Europejskiej z punktu widzenia gospodarki amerykańskiej. (Redakcja).

*

Integracja Wspólnoty Europejskiej oznacza, że kilka do niedawna konkurujących ze sobą państw zostanie połączonych w jeden organizm, co umożliwi swobodny przepływ kadr, dóbr i kapitału na obszarze EWG. Zniesienie barier handlowych wewnątrz Wspólnoty usprawni konkurencję w Europie i doprowadzi do pełnej unii walutowej. Jest możliwe, że w przyszłości europejski pieniądź pozbawi dolar światowego

prymatu. Optymiści wierzą, że Zjednoczona Europa to pięć milionów nowych miejsc pracy i pięcioprocentowy wzrost gospodarczy.

Ta wizja wygląda doskonale dla Europejczyków. Co jednak oznacza dla Ameryki? 340 milionów ludzi i ponad sześć bilionów dolarów dochodu narodowego w EWG to bogaty rynek zbytu dla amerykańskiej gospodarki. W 1991 roku Stany Zjednoczone osiągną 12 miliardów nadwyżki w bilansie handlowym, przy 25 -miliardowym deficycie w 1986. W miarę zbliżania się roku 1992 amerykańscy eksperci coraz bardziej obawiają się, że rządzona przez gospodarczych szowinistów Europa jest bliska zamknięcia swojego rynku. Euforia w USA zaraz po ogłoszeniu planu integracji zaczyna się teraz przeradzać w prawdziwą fobię. Obawy wzmocniły się, gdy Edith Cresson, niedawno mianowana premier Francji, obiecała gospodarczą wojnę z najsilniejszymi partnerami handlowymi EWG.

Nie wszyscy jednak są entuzjastami gospodarczego zjednoczenia Europy. Obawy wyrażali kanclerz Helmut Kohl i premier John Major, zwłaszcza w kwestii unii walutowej. Inne kraje niechętnie są podatkwowi od wartości dodanej, który ma mieć na całym kontynencie jednakową wysokość 15%. Wielka Brytania uważa, że paneuropejski VAT zwiąże jej ręce w sprawach wewnętrznej polityki fiskalnej.

Nie tylko nacjonalizm gospodarczy i protekcyjizm zagrażają Wspólnocie. Wielu ekspertów uważa, że pielęgnowana przez tak długi czas przez subsydia i programy rządowe gospodarka europejska może okazać się niekonkurencyjna na zdominowanym przez wielkie korporacje rynku lat dziewięćdziesiątych. Uzdrawienie tej mało wydajnej i drogiej gospodarki wymaga zamknięcia wielu fabryk, co spowoduje utratę wielu miejsc pracy. Realny przyrost dochodu narodowego w dwunastu państwach Wspólnoty ma spaść w roku



"Management Zeitschrift-IO"

Etyka w przedsiębiorstwie

Remscheid E.L., Blake R.R., McCanse A.A.: Ethik in der Wirtschaft. Management Zeitschrift-IO, IX 1991. Szwajcaria.

Spółeczeństwo akceptuje przedsiębiorstwa, które postępują etycznie. Dotyczy to między innymi dobrych wyrobów i usług i dotrzymywania zobowiązań dostaw. W firmach przestrzegających etyki panuje dobry klimat pracy, pracownicy są dumni ze

swojego przedsiębiorstwa, a fluktuacja jest niewielka.

Konkurujące przedsiębiorstwa w nieznanym stopniu różnią się pod względem jakości świadczeń. Stopień otwartości, bogactwa idei, zaangażowania się pracowników może tworzyć szczególną osobowość przedsiębiorstwa. Pracownicy angażują swój wysiłek jednak tylko wtedy, gdy zgadzają się z podstawowymi zasadami etycznymi przedsiębiorstwa.

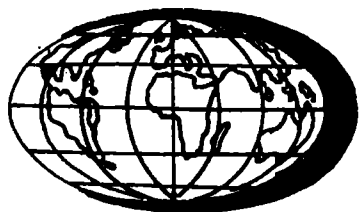
Sukcesy przedsiębiorstwa a etyka

Postępowanie etyczne nie jest sprzeczne z dążeniami do osiągnięcia zysku; te dwa czynniki mogą się wzajemnie wspierać. Wydajność pracy i perspektywy zysków mogą wzrastać, jeżeli wszyscy pracownicy czują się zobowiązani do etycznego postępowania przy podejmowaniu decyzji operacyjnych. Można wymienić cechy szczególne takich zakładów:

CIEMNE STRONY ZJEDNOCZENIA '92...

1991 do 1%, znacznie poniżej średniej z lat 1988-90 wynoszącej 3,2%. Po raz pierwszy od 1986 roku zaczęło zwiększać się bezrobocie. Eksperti twierdzą, że w 1992 r. bezrobocie osiągnie 9,3%, aż o jeden punkt ponad poziom w roku 1990. Zagrożenie utratą pracy sprzyja protekcjonistom, którzy twierdzą, że bariery handlowe pozwolą utrzymać bezrobocie na stałym poziomie.

Europa jest też zaniepokojona obecną sytuacją w ZSRR. Zdaniem Daniela Burstein, autora "Trzęsienia Europy" koszty zjednoczenia Niemiec i niepewna sytuacja w ZSRR rzucą długi cień na proces zjednoczenia w roku 1992.



Poważniejszym problemem są stosunki z Japonią, która stała się potęgą handlową na naszym kontynencie. W maju 1991 miesięczna nadwyżka Japonii w handlu z Europą prawie podwoiła się, osiągając poziom 214 mld dolarów (miesięcznie). W tym samym czasie dodatni bilans tego kraju w handlu z USA spadł z 242 mld dolarów do 195 mld (miesięcznie).

Te liczby poważnie niepokoją europejskich przywódców. Aby zabezpieczyć się przed możliwością barier ochronnych, Japończycy zaczęli poważnie inwestować na kontynencie. Od 1986 do 1990 roku bezpośrednie japońskie inwestycje w EWG wzrosły z 6,6 mld do 42 mld dolarów. Europejski przemysł elektroniczny, szczególnie high-tech, stracił bardzo wiele, jeśli Japończycy będą kontynuowali ekspansję na tym rynku. Już obecnie japońskie firmy; na przykład NEC i Toshiba, zdobywają rynek europejski kosztem takich firm, jak Bull czy Philips.

Utrata części rynku spowodowała, że wielkie koncerny szukają ratunku u zwolenników protekcjonizmu, jak pani Cresson, którzy zamierzają przeznaczyć duże środki z budżetu na badania naukowe. Producenci samochodów również obawiają się japońskiej ekspansji. Obecnie producenci z kraju kwitnącej wiśni kontrolują 10% rynku, a ich udział byłby wyższy, gdyby nie bariery importowe popierane m.in. przez Fiata i Peugeotta.

Mimo tych komplikacji Europa będzie dążyć do pełnej integracji. Będzie to długi i trudny proces, a jego wynik stanowi wielką niewiadomą. Jednak w dobie międzynarodowej współpracy Europa nie może się izolować od Japonii i USA, ponieważ potrzebuje ich produktów i kapitału. Proces integracji będzie trwał przez większą część lat dziewięćdziesiątych, twierdzi Daniel Burstein, i na pewno nie skończy się w 1992 roku.

opr. Krzysztof Kempirski

- otwarte komunikowanie się,
- popieranie postaw twórczych,
- awansowanie rzetelnych pracowników,
- wysoka wydajność pracy ze względu na duże zaangażowanie pracowników,
- mała fluktuacja kadr,
- wysoka wartość produkowanych wyrobów i świadczonych usług.

W wielu organizacjach opracowuje się dużym nakładem pracy kodeksy wymagań etycznych, jednak wkrótce ulegają one zapomnieniu.

Każdy ma własne wyobrażenie o postępowaniu etycznym, przy czym źródłem tego wyobrażenia jest dom rodzinny, szkoła i praktyka zawodowa. W praktyce zawodowej przestrzeganie własnych zasad napotyka nieraz poważne przeszkody. Istnieją trzy podstawowe czynniki wywierające wpływ na etyczne myślenie.

Stosowanie się do autorytetów. Zasady etyczne zwykle przyswajają się w młodości od uznanych autorytetów, np. rodziców i nauczycieli. Na ogół zasad tych przestrzega się przez całe życie, nawet jeżeli utracą one swą aktualność. Myślenie opierające się na autorytetach ma cztery warianty:

- obawa przed karą - wątpliwości etycznych unika się, ponieważ autorytet określa, co jest słuszne;
- potrzeba miłości i dążenie do bezpieczeństwa - stosuje się do wskazówek, aby uzyskać akceptację i przychylność, uchronić się przed utratą miejsca pracy;
- kombinacja powyższych czynników;
- oportunizm polegający na sposobie postępowania, który narusza zasady etyczne w celu ochrony własnych, egoistycznych interesów.

Dynamika zespołowa. Wiele osób zmienia swoje poglądy etyczne, gdy wejdą do jakiejś grupy i starają się być dobrymi jej członkami. Grupa staje się punktem odniesienia etycznego. Zamiast grupy może wchodzić w grę cała organizacja (przedsiębiorstwo). Unika się wtedy postępowania, które mogłoby nie podobać się kolegom.

Przyjęte zasady. Ma to miejsce wtedy, gdy decyzje etyczne są kierowane przez pewne zasady uniwersalne, takie jak sprawied-

liwość, uczciwość, równouprawnienie i integralność. Oto niektóre przykłady takich zasad:

- 1) wynagrodzenie powinno zależeć od wartości, które poszczególna osoba wytwarza na użytek społeczeństwa;
- 2) każdy powinien wykorzystywać, jak najlepiej wszystkie swoje zdolności;
- 3) integralność oznacza, że każdy powinien znać mocne i słabe strony swojej działalności.

Na takich zasadach opierają się uczciwe kontakty z partnerami.

Wpływ kultury przedsiębiorstwa

Problemy powstają wtedy, gdy indywidualne zasady etyczne są w konflikcie z etyką organizacji. Etyka i zysk nie są z natury przeciwstawne, mogą jednak pojawić się problemy z powodu dążenia do osiągnięcia zysków. Na przykład firma General Electric w ostatnich latach musiała wyłacić znaczne odszkodowania. Sąd orzekł, że firma przekroczyła zasady dobrej wiary i uczciwości w przypadku urządzeń nuklearnych.

Konflikty etyczne wynikają z powodu krytycznych uwag pracowników, na które reagują przełożeni, lub odwrotnie.

Gdy indywidualne oceny etyczne są zgodne z praktyką organizacji, problemy nie powstają. Sytuacja taka charakteryzuje się otwartością i uczciwością. Wzmacnia ona zdolność pracowników do podejmowania również w przyszłości etycznych rozstrzygnięć, ponieważ ich zasady etyczne umacniają się. W przypadku złego stanowiska organizacji i dobrego stanowiska pracownika żąda się od niego, aby odstąpił od swoich zasad (pomimo jego sprzeciwu). W sytuacji ekstremalnej pracownik opuszcza przedsiębiorstwo albo powoduje opór i niepokój, ryzykując utratę miejsca pracy, stanowiska, bezpieczeństwo własne i rodzinny.

Jeżeli zarówno indywidualne stanowisko pracownika, jak i organizacji jest złe (niewłaściwe), pojawia się tuszowanie sytuacji i oszustwa. W razie oskarżenia organizacji o nieetyczne praktyki,

może się zdarzyć, że całą winę przypisze się pracownikowi, a gdy sytuacja się uspokoi, niewłaściwe postępowanie będzie kontynuowane.

Jeżeli organizacja postępuje etycznie, a niektórzy pracownicy ze względów egoistycznych nie przestrzegają pewnych norm, organizacja musi właściwie zareagować.

Planowanie przekształceń organizacji

Poprawa poziomu etycznego jest możliwa w drodze planowania przekształceń. Najważniejsze jest aktywne nastawienie kierownictwa, w przeciwnym przypadku nastąpi erozja norm etycznych na wszystkich szczeblach hierarchii.

Przekształcenia w przedsiębiorstwie w celu osiągnięcia wyższego poziomu etycznego powinny odbywać się w trzech stadiach.

- **Przekazywanie teorii dotyczącej etyki:** wszystkich pracowników uczy się rozwiązywania konfliktów i dochodzenia do porozumienia w przypadku różnicy zdań; chodzi o wyższy poziom etyczny w przyszłości;
- **tworzenie zespołów:** grupom zostają przekazane zasady i hierarchia wartości etycznych; proces powinien rozpocząć się od kierownictwa najwyższych szczebli, które określa kierunki i kulturę przedsiębiorstwa; na zajęciach grupowych przeprowadza się krytyczną analizę postępowania w celu ustalenia nowych, wyższych norm zachowania etycznego;
- **działalność okresowa:** co miesiąc przeprowadza się rozmowy grupowe w celu skontrolowania, czy ustalone zasady etyczne są przestrzegane.

Wysoki poziom etyczny wymaga otwartości w komunikowaniu się. Władza i autorytet muszą iść w parze z właściwym postępowaniem etycznym.

opr. Władysław Straszyski



Scurr C.: *Total Quality Management and Productivity. Management Services, X 1991. Wielka Brytania.*

Coraz więcej przedsiębiorstw i osób angażuje się w zarządzanie totalną jakością w produkcji, usługach i organizacjach rządowych. Dawniej przedsięwzięcia w tym zakresie dotyczyły krótkich okresów i zajmowały się takimi zagadnieniami, jak przeglądy kosztów, przedsięwzięcia efektywnościowe, programy zmniejszenia siły roboczej.

bywa to trudne, na przykład zaspokojenie klientów jest łatwe... jeżeli wymagania te zostały dokładnie określone i uzgodnione między stronami. "Przy mniejszych kosztach" nie musi oznaczać "po najniższej cenie"; powinno mianowicie oznaczać "przy w ogóle najniższych kosztach dla przedsiębiorstwa". Przykładem jest zakup tańszego komponentu, który zmniejszy niezawodność wyrobu. Koszt powtórzenia usługi lub modyfikacji wyrobu może być wielokrotnie większy niż wyższy koszt oryginalnego komponentu.

Największe znaczenie dla wydajności pracy ma "skuteczność".

Działania długookresowe albo krótkookresowe

Wydajność pracy czy efektywność jest w znacznej mierze taktycznym podejściem krótkookresowym. Wiąże się z określonymi przedsięwzięciami, redukcją kosztów, restrukturyzacją oraz efektywnością w sensie mniejszych kosztów (metody, materiały, siła robocza). Zarządzanie totalną jakością

"Management Services"

Zarządzanie totalną jakością

W podręczniku usług zarządzania wydajność pracy jest określona jako "stosunek wielkości produkcji do wielkości niektórych lub wszystkich zasobów wykorzystanych do wytworzenia danej produkcji". W praktyce oznacza to "więcej produkcji przy tych samych lub mniejszych kosztach". Angielski Słownik Oxfordzki definiuje wydajność pracy jako "zdolność do tworzenia jakości lub stanu istniejącego". Istnieje wiele definicji dotyczących doskonalenia jakości, które zawierają przynajmniej trzy elementy:

- stałe zaspokajanie wymagań klientów...
- przy mniejszych kosztach...
- dzięki uruchomieniu potencjału wszystkich pracowników.

Każdy element jest istotny i nie może być rozważany odrębnie, gdyż wspomagają się one wzajemnie. W praktyce



Wykorzystanie potencjału wszystkich pracowników oznacza redukcję ich obaw i zagrożeń oraz tworzenie klimatu, w którym uznają oni sugestie i w związku z tym podejmują potrzebne działania, klimatu - w którym istnieje i działa odpowiedni proces uznaniowy, przy czym sprawy te nie rzucają się w oczy.

Przedsięwzięcia a procesy

Personel usług zarządzania jest zwykle zaangażowany w charakterze zewnętrznych lub wewnętrznych konsultantów w celu opracowania przedsięwzięć zmierzających do udoskonalenia produktu (działalności) lub stworzenia lepszych możliwości. Przedsięwzięcie dobrze realizowane powinno mieć określone piaszczynny odniesienia, ramy czasowe, określone koszty, oraz zadania i zakresy odpowiedzialności, datę jego rozpoczęcia i zakończenia oraz kolejne etapy.

Zarządzanie totalną jakością obejmuje jednocześnie kilka zakresów, a mianowicie:

- doksztalcanie (szkolenie),
- komunikowanie się (łącność),
- styl zarządzania,
- efektywność,
- skuteczność.

obejmuje natomiast dłuższe okresy, zawiera zmiany kulturowe, tworzenie wizji, określanie misji i wartości.

Dotyczy ono również rozumienia kultury przedsiębiorstwa, jego postaw i wykorzystania mocnych stron. Są to wszystkie czynniki strategiczne i w związku z tym wymagają długotrwałego zaangażowania ze strony kierownictwa najwyższego szczebla. Niektóre przedsiębiorstwa mają własne formy doskonałości w działaniu, uzyskując wymierne korzyści.

*

Zarządzanie totalną jakością jest długookresowym inwestowaniem w ludzi. Zarządzanie totalną jakością stało się siłą napędową wydajności, określającą kierunki rozwoju przedsiębiorstwa oraz wartości służące do oceny codziennego postępowania. Przyszłość będzie wymagała zaangażowania "specjalistów wydajności pracy", którzy będą rozumieli, rozwijali i wdrażali udoskonalenia pod wspólnym hasłem "zarządzania totalną jakością".

opr. Władysław Straszyński

"Moderni ri zeni"

Pomocnicy czy szarlatani?

Čakrt M.: Poradci v řízení: pomocníci, nebo šarlatáni? Moderni řízení, VII, 1991. Czecho-Słowacja

Wiele przedsiębiorstw czecho-słowackich zwraca się do krajowych i zagranicznych firm doradczych i oczekuje od nich szybkiej pomocy przy rozwiązywaniu problemów w zarządzaniu.

Czy kierownicy przedsiębiorstw wiedzą jednak, kiedy powinni się zwrócić po poradę do doradcy z zewnątrz? Czy wiedzą, jak sformułować dla niego zadanie? Czego mogą od niego oczekiwać?

Większość chyba nie wie, gdyż dla współczesnego pokolenia kierowników jest to całkiem nowa forma współpracy. W kilku kolejnych artykułach postaramy się dać odpowiedź na liczne pytania dotyczące doradztwa w zarządzaniu.

W ostatnich latach w Czecho-Słowacji obserwuje się szybki rozwój doradztwa. Wejść do tego zawodu jest stosunkowo łatwo. W większości krajów nie trzeba poddawać się specjalnym egzaminom czy atestacji, jak to ma miejsce np. w adwokaturze lub w medycynie, niepotrzebne są znaczne nakłady inwestycyjne na rozpoczęcie działalności, konkurencja jak dotąd niewielka. Ponadto prawie każdy może o sobie twierdzić, że jest konsultantem zarządzania, gdyż nawet w krajach rozwiniętych gospodarczo definicja tego zajęcia jest bardzo rozciągliwa.

Mimo to - a może właśnie dlatego - doradztwo w zarządzaniu nie ma najlepszej opinii i nie można powiedzieć, że cieszy się wszędzie bezwarunkowym zaufaniem. Świadczy o tym wiele

anegdot. Oto jedna z nich. Konsultantem jest człowiek, który pożyczka od kogoś zegarek, żeby mu powiedzieć, która godzina, a po udzieleniu "porady" zatrzymuje sobie zegarek. Wielu komentatorów wskazuje na fakt, że niewiele firm doradczych jest w USA i w Wielkiej Brytanii, natomiast najwyższy poziom zarządzania ma miejsce w Japonii.

Organizacje zwracają się po poradę z zewnątrz z różnych powodów. Generalnie można powiedzieć, że praca konsultanta zaczyna się wówczas, gdy sytuacja oceniana jest jako niezadowolająca, ale są szanse jej poprawienia. W idealnym przypadku praca ta kończy się w zmienionej sytuacji, przy czym zmianę uważa się za polepszenie stanu poprzedniego. Wśród najważniejszych powodów praktycznych, które zmuszają przedsiębiorstwa do szukania pomocy fachowej konsultacji z zewnątrz, można wymienić następujące:

- **Potrzeba specjalnej wiedzy albo umiejętności.** Konsultanci bywają powoływani, gdy w organizacji nie ma ludzi, którzy potrafią wykonać określone zadanie z dużym prawdopodobieństwem powodzenia. Często idzie tu o specjalne metody lub techniki, w których konsultant jest fachowcem. W innych wypadkach może to być ogólniejszy problem, a zakres poświadczonych umiejętności koniecznych do polepszenia sytuacji (techniki diagnostyczne, planowanie strategiczne, koordynacja, informatyka, kierowanie zespołem itp.) jest tak szeroki, że pracownicy przedsiębiorstwa nie dadzą sobie z nim rady.

Sam fakt, że przedsiębiorstwo w danej chwili nie dysponuje określoną wiedzą i umiejętnościami, nie musi świadczyć o braku kompetencji. Szybkość zmian w nauce i w technice, włącznie z naukami i technikami zarządzania, jest na tyle

duża, a potrzeby organizacji we współczesnym, wymagającym środowisku rynkowym na tyle różnorodne, że nawet duża i doświadczona organizacja nie zawsze może dysponować odpowiednio wielkimi zasobami do rozwiązania bieżących zadań.

- **Konieczność uporania się z szybką zmianą sytuacji.** Zmiana może nastąpić "na wejściu" do organizacji, np. w cenach surowców czy energii, lub "na wyjściu" - np. na skutek pojawienia się nowego konkurenta na rynku. Może też pojawić się wewnątrz przedsiębiorstwa, np. przez działalność związku zawodowego pracowników. Dlatego konsultantów nazywa się niekiedy agentami zmiany.

- **Usiłowanie spojrzenia na sytuację obiektywnie i w nowy sposób.** Firma może potrzebować nowych celów, zmienić swój obraz ("image") lub asortyment wyrobów, nauczyć się działać w nowych warunkach, powołać nowe kierownictwo, połączyć się z innym przedsiębiorstwem, odsprzedać lub dokupić część przedsiębiorstwa lub założyć przedsiębiorstwo siostrzane.

- **Potrzeba wykonania konkretnego zadania** - np. przejście na nowy sposób sterowania zapasami, wprowadzenie systemu komputerowego, usunięcie fluktuacji kadr, wywikłanie się z kryzysu finansowego itp.

- **Usiłowanie uzyskania nowych umiejętności.** "Jedyna praca, która w



"Management Services"

Konsultant w przedsiębiorstwie

Miles R.: *Working with Clients. Management Services, IX 1991. Wielka Brytania*

W dniach 1-3 lipca 1991 w St John's College w Cambridge odbyły się zajęcia w ramach Letniej Szkoły Zarządzania. Oto jeden z wygłoszonych tam referatów.

Większość prac w zakresie usług zarządzania jest wykonywana jako konsultacje przy współudziale klienta. Niektóre firmy uważają, że ponieważ pracują z upoważnienia klienta, niepotrzebna jest ścisła z nim współpraca. Należy więc rozważyć cztery następujące zagadnienia związane z usługami zarządzania:

- jaki jest ogólny charakter usług zarządzania?
- czy rzeczywiście istnieją problemy, które należy rozwiązać, czy są one tylko sformułowane hipotetycznie przez klienta?
- czy problemy zarządzania mają na

POMOCCNICY CZY SZRLATANI?...



doradztwie jest czegoś warta, to taka, która równocześnie kształci - uczy klienta pokonywać lepiej przyszłe problemy" - mówi Lyndon Urwick, jeden z ludzi wybitnie zasłużonych w doradztwie w dziedzinie zarządzania. Właśnie na ten aspekt swojej pracy zwracają uwagę najlepsze firmy konsultanckie. Poza świadczeniem jednorazowej usługi firma pomaga klientowi w tym, aby w przyszłości pomógł sam sobie. Jednakże nie idzie tu o jednokierunkowy proces, ponieważ konsultant uczy się od zlecającego mogąc śledzić skutki swej własnej pracy.

Zdarza się również i tak, że wzywa się konsultantów do firmy w momencie, gdy panuje w niej kompletne niezdecydowanie i bezradność, albo że aktualnie panuje taka moda, wreszcie aby zyskać poparcie "niezawisłego" spec-

jalisty dla decyzji wcześniej podjętych bez jego udziału.

Najgorszą ewentualnością jest powołanie konsultanta i wciągnięcie go do "politykowania" wewnątrz przedsiębiorstwa, do wzmocnienia pozycji jednych przeciw innym, jako pretekst do pozbycia się niewygodnych menedżerów albo po prostu do pomocy w czynnościach, których wykonanie przekracza możliwości jakiegoś kierownika.

Istnieje dużo niejasności, nie tylko w jakich przypadkach należy powoływać doradcę z zewnątrz, lecz także co do właściwej definicji tej profesji. Wiele osób określa siebie samych jako konsultantów zarządzania, wiele - odmawia innym tego profesjonalnego statusu. Istnieje duża różnorodność konsultantów. Doradcy wyspecjalizowani w strategii nie uważają za swych kolegów konsultantów problemów finansowych, obie grupy nie uznają "odkrywców talentów" tj. profesjonalistów od polityki kadrowej, a wszyscy oni trzymają się z dala od specjalistów od komputerów, ponieważ uważają ich za fachowców lepszych od siebie. Na dolnych szczeblach drabiny prestiżu sytu-

ują się różne agencje reklamowe. I każda z tych grup oferuje swe usługi i porady kierownictwu różnych przedsiębiorstw znajdujących się w kłopotach.

Obszerną definicję doradztwa podają Greiner i Metzger w książce "Consulting to Management": "Doradztwo w zarządzaniu są to usługi doradcze świadczone organizacjom na podstawie umowy przez osoby ze specjalnymi kwalifikacjami i wyszkoleniem. Usługi te w sposób obiektywny i niezawisły są pomocne klientom-organizacjom przy identyfikacji problemów w zarządzaniu i ich analizie. Konsultanci zalecają rozwiązanie tych problemów oraz, na żądanie, pomagają przy wprowadzeniu w życie tych rozwiązań."

Inny autor Peter Block twierdzi, że "człowiek konsultuje się zawsze, gdy usiłuje jakąś sytuację zmienić lub ulepszyć, chociażby nie miał bezpośredniego wpływu na przeprowadzenie tej zmiany... W tym znaczeniu konsultantami są także liczni pracownicy pełniący funkcje sztabowe w organizacjach, chociaż oficjalnie ich się za takich nie uważa."

opr. Bohdan Kempirski



względnie efektywność działalności w osiągnięciu celów przedsiębiorstwa?

- w jakim stopniu usługi świadczone w zakresie zarządzania mają charakter reagowania na zachodzące zmiany?

Ten ostatni czynnik przesądza o ewentualnej ściślejszej współpracy z klientem w celu utworzenia mechanizmów, pomagających w określeniu i wprowadzeniu potencjalnych czynników zmian.

Generalnie można opracować wiele rozwiązań każdego problemu, dokonać ich selekcji oraz wdrożyć wybrane rozwiązanie. Rozwiązanie przed wdrożeniem istnieje jedynie jako koncepcja lub jako model zmian w celu poprawy istniejącej sytuacji. Tak więc rozwiązania te są tylko wyobrażeniami poszczególnych osób lub grup zaangażowanych w rozwiązywanie istniejącej sytuacji.

Konsultant opracowując rozwiązania wybiera takie koncepcje, które dla klienta będą możliwe do przyjęcia. Uwzględnia więc odczucia klienta dotyczące charakteru sytuacji i ewentualnych sposobów jej rozwiązania. Tak więc i problemy, i rozwiązania można traktować jako konstrukcje koncepcyjne w zależności od punktu widzenia zaangażowanych osób. Te osoby właśnie należy uważać za klientów usług zarządzania.

Częścią metody rozwiązywania problemu powinno być określenie problemu, w tym poznanie, jak klient pojmuje i ocenia sytuację. Przede wszystkim jednak konsultant musi zdefiniować sytuację postulowaną i porównać ją z sytuacją istniejącą. Porównanie to pozwoli ujawnić różnice i one właśnie będą charakteryzowały problem.

Aby właściwie zrozumieć charakter problemów i zrealizować ten etap, konsultant musi również ustalić, kto jest klientem. Ogólnie jest nim ten, kto zawiera umowę na wykonanie usług zarządzania, ale najważniejszy jest "właściciel problemu", z którym nawiązuje się pierwsze kontakty.

Organizacje składają się z osób prowadzących celową działalność, inaczej - z "systemów działalności ludzkiej". Odczucia osób zaangażowanych w systemach działalności pomagają określić cele pracy konsultanta na

każdym szczeblu. Klientem jest więc grupa osób aktywnie działających w ramach danej sytuacji, znających sytuację i posiadających w niej swoje określone interesy. W ten sposób konsultant określa zespół klientów zaangażowanych w badanej sytuacji i zakres swojego działania. Następnie ustala, jak ten zespół definiuje postulowaną sytuację oraz porównuje ją z sytuacją istniejącą. Pojawiające się różnice to problemy, które trzeba rozwiązać.

Wiele problemów przedstawionych służbom zarządzania jest już dość dobrze znanych, wiele z nich odnosi się do celów lub specyficznych zadań i można je ogólnie uważać za powiązane ze skutecznością (sprawnością). Nadają się one do badania metodami tradycyjnymi, polegającymi na zbieraniu i analizowaniu danych dotyczących specyficznych obszarów działalności. Nie bada się natomiast efektywności działalności operacyjnej, zmierzającej do osiągnięcia zadań przedsiębiorstwa.

Struktury organizacyjne są nieraz odpowiedzią na zmiany procesów. Czasami - jeżeli jest to możliwe - konsultant stara się wprowadzić zmiany pozostawiając istniejącą strukturę organizacyjną. Czasami wskazane jest przeprowadzenie przeglądu organizacyjnego, zwłaszcza tam, gdzie kierownicy nie potrafią określić swoich problemów, lecz są zaniepokojeni istniejącą sytuacją, na przykład niskim poziomem sprawności, a nie dostrzegają, że ich trudności są skutkiem niskiego morale pracowników, albo że należy stworzyć zespoły lub też, że pracownicy nie rozumieją celów czy zadań. W takich przypadkach konsultant musi współpracować z klientem, którym jest cały zespół.

Konsultant wspólnie z tym zespołem opracowuje model podstawowych zadań przedsiębiorstwa i jego celów oraz określa, co ogranicza realizację tych celów. Najwięcej korzyści daje przegląd efektywności dotychczasowej pracy i porównanie go z modelem wzorcowym. Porównanie to zawiera pięć różnych stadiów i żadnego z nich nie wolno pominąć. Pierwsze stadium dotyczy przeglądu dotychczasowej działalności i określenia działań, które należy podjąć. Model zawiera minimalny zestaw czynności potrzebnych do osiągnięcia celu w badanej dziedzinie,

w tym czynności dodatkowych.

Następnie odbywa się badanie istniejącej struktury działalności, w tym badanie procesów produkcyjnych, cykli roboczych oraz odpowiedzialności za działania. Prowadzi to do uporządkowania i racjonalizacji struktury organizacyjnej i ewentualnej rewizji odpowiedzialności. Na każdym poziomie modelu określa się cel poszczególnych procesów i związane z nimi czynności. Porównuje się cele istniejące z modelowymi. Powstaje hierarchia celów. Ujawniają się punkty krytyczne i źródła potencjalnych konfliktów. Ostatecznie można opracować zestaw wspólnych celów oraz ustalić, kto będzie je realizować.

Z kolei opracowuje się kryteria sprawności w celu dokonania pomiaru realizacji ustalonych celów oraz oceny sprawności. Uzgodnienie celów, kryteriów sprawności oraz sposobu jej oceny umożliwi opracowanie systemu wynagrodzeń. Wszystko to pozwala celowo wykorzystywać zasoby dla uzyskania poprawy efektywności.

Końcowe stadium polega na uruchomieniu mechanizmów przeglądowych m.in. w celu utworzenia informacyjnego systemu zarządzania, co zapewni dopływ informacji o sprawności działania, oraz umożliwi kontrolę.

Modele czynności (działalności) dla każdego szczebla tworzy się na podstawie celów określonych przez wyższe szczeble. Cele poszczególnych szczebli powinny być spójne. Proces ten można zacząć od najwyższego szczebla. Taką kaskadowy sposób działania został wielokrotnie sprawdzony w praktyce. Modele działalności pomagają w określeniu proponowanych, przyszłych zmian. Należy w nich również uwzględnić czynności dodatkowe, jak np. udział w procesie planowania.

Podstawą działalności konsultanta jest stworzenie atmosfery zrozumienia, gdyż jest to warunkiem właściwego zarządzania i osiągnięcia celów.

opr. Władysław Straszyński



Halls S.: Joint Problem Solving - The ACAS Experience. Management Services, IX 1991. Wielka Brytania.

Artykuł jest skrótem referatu wygłoszonego na zajęciach Szkoły Letniej w St John's College w Cambridge w dniach 1-3 lipca 1991 r. Autor jest szefem stosunków przemysłowych w firmie ACAS-Advisory, Conciliation and Arbitration Service - Usługi Doradcze, Pojednawcze i Arbitrażowe w Wielkiej Brytanii.

Badania diagnostyczne

W badaniach diagnostycznych biorą zwykle udział zespoły doradców ACAS, którzy przebywają przez pewien czas w przedsiębiorstwie klienta, gdzie zajmują się badaniem sposobu zarządzania, organizują wypełnianie kwestionariuszy, przeprowadzają rozmowy i analizują dokumenty. Następnie sporządzają sprawozdanie zawierające ustalenia, wnioski i ewentualne zalecenia zmian. Badania diagnostyczne napotykają nieraz pewne bariery. W czasie prowadzenia badań klient nie podejmuje żadnych nowych działań, izolując się w pewnym sensie

Techniki badawcze mogą nieraz wpływać na przyjęcie przez klienta biernej postawy, a jego negatywna ocena koncepcji rozwiązania problemu może utrudnić współdziałanie.

Przykładowo, jeżeli w przedsiębiorstwie obserwuje się wysoką fluktuację pracowników i znaczną absencję, to można zastosować podwyżkę płac i premiowanie za obecność. Takie rozwiązanie będzie uważane za atrakcyjne przez przedstawicieli pracowników. Najpierw należy jednak zbadać przyczyny istniejącego stanu. Może potrzebna jest staranniejsza rekrutacja, efektywniejsze szkolenie wpro-

"Management Services"

Uczyć się rozwiązywania problemów

Wspólne podejście

ACAS uważa, że wspólne zaangażowanie w rozwiązywanie problemów daje największe prawdopodobieństwo wzajemnego zrozumienia się stron i tym samym rzetelnych, długotrwałych dobrych stosunków w przedsiębiorstwie. Przedstawiciele kierownictwa i pracowników lepiej poznają cele i problemy partnerów i dzięki zwiększeniu zaufania powstaną efektywne stosunki pracy.

Zagadnienie to nie jest nowe. ACAS udzielało w ubiegłych okresach pomocy swoim klientom w rozwiązywaniu problemów poprzez procesy pojednawcze i techniki diagnostyczne. Celem procesu pojednawczego jest umożliwienie osiągnięcia zgody (uzgodnień) między zainteresowanymi stronami poprzez dyskusje i negocjacje. Pojednanie jest najbardziej efektywnym narzędziem w rozwiązywaniu konfliktów.

od problemu. Sprawozdanie doradcy nie zawsze powoduje zmianę działań na dłuższy okres.

Wspólne zespoły robocze

Wspólne zespoły robocze składają się z przedstawicieli kierownictwa i wybranych przedstawicieli pracowników pod przewodnictwem przedstawiciela ACAS, który jest pomocny w uniknięciu bezowocnych przetargów i w zespołowym rozwiązywaniu problemów, z korzyścią dla obu stron.

Technika wspólnych zespołów roboczych może być stosowana w różnych sytuacjach, między innymi w ocenie stanowisk pracy, we wdrażaniu uzgodnionych poprzednio rozwiązań problemów, w określaniu problemów i znajdowaniu ich rozwiązania. Efekty pracy wspólnych zespołów roboczych w znacznej mierze zależą od wzajemnego zrozumienia.

Rozwiązywanie problemów

Nie wszystkie problemy można rozwiązać dzięki negocjacjom. Proces rozwiązywania problemów polega na ich identyfikacji, diagnozie, określeniu priorytetów i poszukiwaniu możliwych rozwiązań, które będą negocjowane.

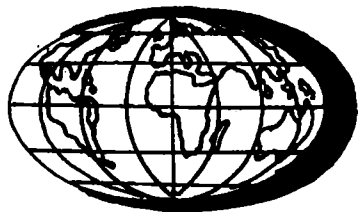
wadzające, przeprowadzenie rozmów na temat przyczyn nieobecności. Później można podjąć przedsięwzięcia dyscyplinujące. Takie rozwiązanie zawsze będzie mniej atrakcyjne dla przedstawicieli pracowników, zwłaszcza gdy nie zbadają dokumentacji i nie zaangażują się w rozwiązanie problemu.

Zasady wspólnego rozwiązywania problemów

ACAS opracował programy zajęć uczących wspólnego rozwiązywania problemów.

Zajęcia odbywają się poza przedsiębiorstwem, są otwierane przez dyrektora zakładu, czasami przez przedstawiciela związków zawodowych. Osoby te nie biorą udziału w dalszych zajęciach. Podnosi to znaczenie zajęć nie ograniczając swobody wypowiedzi uczestników.

W zajęciach biorą udział przedstawiciele kierownictwa, wybrani przedstawiciele pracowników oraz osoby, które zgłosiły się dobrowolnie. Cele określone są z góry, natomiast programy formułowane są na bieżąco, w związku z czym istnieje swoboda i elastyczność w wyjaśnianiu prob-



"Ekonomiczeskije nauki"

Własność akcji a reforma (II)

Akcjonierowanie i reforma. "Ekonomiczeskije Nauki", VI 1991 nr 6. ZSRR

Radziecki miesięcznik "Ekonomiczeskije Nauki" w nr 6 z 1991 r. opublikował skróty wystąpień dyskusji zorganizowanej przez Instytut USA i Kanady Akademii Nauk ZSRR i redakcję miesięcznika. W numerze 12/91 "P.O." opublikowaliśmy pierwszą część wybranych fragmentów wystąpień uczestników tej dyskusji. Poniżej publikujemy część drugą. (Redakcja).

L.B.Reznikow - kandydat nauk ekonomicznych, członek komitetu inicjującego powstanie Związku Towarzystw Akcyjnych. Inne formy odpaństwowiania własności niewątpliwie zachowują swoje znaczenie na równi z akcjonariatem. Wysuwana przez niektórych ekonomistów idea totalnej prywatyzacji własności państwowej drogą bezpłatnego rozdzielania akcji lub obligacji między obywateli jest nie do przyjęcia z technicznego punktu widzenia oraz z pozycji współczesnej, ekonomicznej świadomości prawnej. Ukrytą podstawą uzasadnienia prawa każdego obywatela do udziału w państwowej własności jest dawno odrzucona w ekonomicznej teorii teza o prawie bezpośrednich producentów do posiadania całości wytwarzanej produkcji.

Fundusze produkcyjne mogą być własnością państwową i prywatną, ale prawomocna zmiana tej własności

(np. za pośrednictwem prywatyzacji lub upaństwowienia) może być dokonywana nie inaczej, jak drogą kupna-sprzedaży, nie zaś drogą bezpłatnego, ponownego podziału.

Mówiąc o prywatyzacji własności państwowej poprzez przekształcanie państwowych przedsiębiorstw w spółki akcyjne, pragnę przestrzec przed traktowaniem tego procesu jako sposobu ściągnięcia od ludności środków pieniężnych i uzyskania w ten sposób równowagi bilansowej, co uważa się za warunek przejścia do gospodarki rynkowej i liberalizacji cen. Jednakże przy powszechnej liberalizacji cen i zastosowaniu rynkowej oceny działalności przedsiębiorstwa, akcje przedsiębiorstwa obecnie rentownego w przyszłości mogą nie przynosić żadnych dywidend, jeśli nie "wpisze się" ono w dyktowaną przez rynek strukturę gospodarki.

W.B.Supjan - doktor nauk ekonomicznych. Istnieją różne warianty koncepcji odejścia od własności państwowej. Wyodrębniam cztery podstawowe formy:

- 1) sprzedaż przedsiębiorstwa pracującym w nim robotnikom;
- 2) przekazanie przedsiębiorstwa na własność robotnikom;
- 3) sprzedaż podstawowych zasobów wszystkim zainteresowanym (być może z prawem pierwszeństwa dla robotników);

4) podział znacznej części własności narodowej i przekazanie jej społeczeństwu.

Pierwsze trzy formy zaczęto wprowadzać. Wariant podziału znacznej części własności narodowej między wszystkich obywateli (z uwzględnieniem ich stażu pracy, kwalifikacji, wieku itd.) z punktu widzenia społecznego wydaje się bardzo interesujący. Rozwiązanie to może jednak spowodować wzrost inflacji.

Realizacja wariantu drugiego (przekazywanie lub sprzedaż przedsiębiorstwa za symboliczną opłatą tym, którzy w nim pracują) jest ograniczona finansowymi możliwościami robotników. W USA blisko 12 milionów ludzi pracuje w przedsiębiorstwach, które w pełni lub częściowo należą do nich, ale proces wykupu akcji dla "swoich" robotników w zasadzie jest realizowany nie na koszt samych robotników, ale z zysków przedsiębiorstwa. Praktyka dowodzi, że ekonomiczna i socjalna efektywność takiego rodzaju wykupu jest bardzo wysoka.

Wariant przekazania przedsiębiorstwa na własność akcjonariuszy - własnych robotników wydaje się uzasadniony. Taki wariant jest dogodniejszy również dla państwa, ponieważ pozwala przedsiębiorstwu wydatkować zasoby finansowe nie na wykup, lecz na modernizację.

Drugie istotne zagadnienie to własność i kontrola produkcji. Przekazanie przedsiębiorstwa pracownikom lub wykupienie go przez nich na własność nie oznacza przekazania im wszystkich praw i funkcji zarządzania tym przedsiębiorstwem. Sprzyja to demokratyzacji zarządzania, sprzyja także włączeniu robotników do procesu podejmowania decyzji, zwłaszcza na stanowiskach robotniczych, natomiast zarządzaniem



UCZYĆ SIĘ...

lemów, ich diagnozowaniu i określaniu możliwych rozwiązań.

Przedstawiciele ACAS koordynują proces i wykorzystują różne techniki prowadzenia zajęć. Posiedzenia mają charakter nieformalny.

ACAS opracowuje "sprzężenie zwrotne", podsumowujące wyniki i wskazujące, jakie działania uzgodnili uczestnicy zajęć i jak należy je wykorzystać w przedsiębiorstwie.

Najważniejszym wynikiem zajęć jest uzgodniony plan działań. Dokument dotyczący sprzężenia zwrotnego naświetla proces dochodzenia rozwiązania problemu na zajęciach i przedstawia opinie i postulaty uczestników.

Główną zaletą zajęć wspólnego rozwiązywania problemów jest ich elastyczność oraz nakłonienie stron do zmiany swojego postępowania; korzystna jest także możliwość uczest-

niczenia osób, nie będących bezpośrednimi stronami w negocjacjach.

opr. Władysław Straszynski



strategicznym niewątpliwie powinna zajmować się administracja dysponująca odpowiednimi kompetencjami. W USA w 85% przedsiębiorstw należących do pracujących w nich ludzi, w ogóle nie udziela się prawa głosu pracownikom przy podejmowaniu decyzji strategicznych. Ma to miejsce w tzw. zamkniętych korporacjach, których w USA jest większość, natomiast korporacje "otwarte" są prawnie zobowiązane udostępniać prawo głosu akcjonariuszom. Wszystkie te zagadnienia wymagają u nas prawnej regulacji.

G.G.Czibrikow - dr nauk ekonomicznych. Prywatyzację własności państwowej często uważa się za przekształcenie własności państwowej we własność akcjonariuszy. Akcjonariatu nie można utożsamiać z własnością kapitalistyczną, ponieważ własność akcji może obsługiwać różne sposoby produkcji. Własność akcjonariuszy charakteryzuje się dużą elastycznością. Formalnie jest to bezpośrednio własność społeczna (w różnej skali), ale może ona być podporządkowana niewielkiej, dominującej grupie akcjonariuszy i wykorzystywana przez nich dla własnych interesów. Czasami ze względu na rozproszenie akcji nie ma grupy kontrolującej. Spółka akcyjna może też być własnością robotników i pracowników. Tak więc własność akcjonariuszy nie jest ani socjalistyczna, ani kapitalistyczna.

Transformacja własności państwowej we własność akcjonariuszy nie usuwa upaństwowienia. Możliwe jest także tworzenie przedsiębiorstw mieszanych. Przekształcenie przedsiębiorstwa państwowego w spółkę akcyjną prowadzi do powstania zespołowej formy własności. Przy odpowiednim podziale akcji i dochodów oraz właściwej formie zarządzania - przedsiębiorstwo będzie sprawnie działać.

Niedostatkami naszej gospodarki jest brak powiązań między przedsiębiorstwami. Gdy tylko centrum przestaje odgórnie narzucać te powiązania, pojawia się anarchia. Rozwój spółek akcyjnych może rozwiązać problem dostaw i zbytu, dlatego właścicielami akcji powinni być nie tylko obywatele, ale również osoby prawne. Zakup akcji przez firmy i wzajemne powiązania dyrekcyjnie zagrażają monopolizacją, co na Zachodzie z punktu widzenia ustawodawstwa antytrustowego jest karalne. Państwo powinno więc te procesy kontrolować.

Koncepcja bezpłatnego przekazywania własności pracującym wynika z dwóch przyczyn: po pierwsze społeczeństwo nie posiada dostatecznej ilości pieniędzy, po drugie baza produkcyjna wielu przedsiębiorstw jest przestarzała i niezdolna do wytwarzania wyrobów o wysokiej jakości. Pierwszą przyczynę można przezwyciężyć na przykład drogą udostępnienia kredytu, wprowadzenia ulgowych warunków zakupu akcji itp, druga natomiast - jest znacznie poważniejsza: nieefektywnych, nieprzydatnych przedsiębiorstw po przekazaniu akcjonariuszom nie przekształca się w dobrze funkcjonujące, dochodowe.

W rozwiniętych krajach kapitalistycznych 80% inwestycji finansuje się z wpływów z amortyzacji i nie podzielonych zysków, a tylko 20% z akcji i obligacji (liczba obligacji kilkakrotnie przewyższa liczbę akcji). W ZSRR ściągano z przedsiębiorstw nie tylko znaczną część zysków, ale także funduszu amortyzacyjnego, dlatego bez finansowania z zewnątrz przedsiębiorstwa były pozbawione możliwości nawet prostej reprodukcji.

Akcjonariat jest elementem przekształceń całej gospodarki i jeśli się go wprowadza, pozostałych elementów nie można pozostawiać bez zmian.

A.W.Szewcow - kandydat nauk ekonomicznych. Akcje są ważne dla nas przede wszystkim jako nowy instrument kierowania gospodarką. Mogą stać się podstawą budowy nowoczesnych struktur organizacyjnych, zdolnych zarówno do konkurowania jak i do współpracy z Zachodem. Dlatego siła akcji uczestniczących w głosowaniach i związane z nią prawo do kontroli produkcji wywołuje wielkie zainteresowanie. Jednakże te właśnie aspekty własności akcjonariuszy wywołały szeroko rozpowszechnione iluzje. W rzeczywistości władza związana z posiadaniem kontrolnych pakietów akcji nie jest ani bezwarunkowa, ani nieograniczona. Obserwuje się światową tendencję ograniczania uprawnień akcjonariuszy.

Wprowadzenie spółek akcyjnych umożliwia jednak spokojne, z najmniejszymi stratami, rozwiązanie sporów, dotychczas nierozwiązywalnych, na przykład łatwiej dokonać podziału akcji niż dzielić bezpośrednio majątek produkcyjny.

Nie należy też obawiać się zagarnięcia władzy w spółkach akcyjnych przez legalnych i "ukrytych" miliardero-

Zachodnie doświadczenia wykazują, że posiadacze dużych pakietów akcji, w odróżnieniu od posiadaczy prywatnych przedsiębiorstw, są dokładnie obserwowani, ponieważ przestrzegane są normy jawności i państwowy nadzór.

L.F.Lebiediewa - kandydat nauk ekonomicznych. Ważnym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstwa jest wysoka wydajność pracy i zaangażowanie całego personelu. Aby to osiągnąć, wiele przedsiębiorstw amerykańskich sprzedaje akcje swoim pracownikom nawet za niższą cenę. Otrzymując dywidendy, których wysokość zależy od zysków przedsiębiorstwa, personel jest zainteresowany podnoszeniem wydajności pracy i mocną pozycją przedsiębiorstwa na rynku. Po przejściu na emeryturę pracownicy mogą zwrócić akcje zarządowi firmy według wartości gwarantowanego minimum. Różnorodne formy udziału pracowników w kapitale spółki można wykorzystywać również w gospodarce radzieckiej.

A.J.Melientew - kandydat nauk ekonomicznych, redaktor naczelny miesięcznika "Ekonomičeskije Nauki". Ponad rok temu w Moskiewskim Państwowym Uniwersytecie odbyła się dyskusja na temat "akcji i stosunków między akcjonariuszami". Obecnie, kiedy istnieją już nowe mechanizmy gospodarcze, widoczna jest wyraźna różnica akcentów. Dyskutanci omawiali konkretne problemy, na przykład organizacyjne i prawne zagadnienia procesów akcjonariatu. Jest to naturalne, gdyż ostatnio na skutek radykalizacji reformy w kraju osiągnięto pewne (pozytywne i negatywne) doświadczenia w zakresie tworzenia akcjonariatu. Doświadczenia te wymagają dużej uwagi i operatywnych uogólnień.

Redakcja miesięcznika "Ekonomičeskije Nauki" uważa za swój obowiązek rozpowszechnianie wiedzy o mechanizmach gospodarowania w warunkach istnienia akcji i spółek akcyjnych i udziale kolektywów pracowniczych jako współgospodarzy.

opr. J.D.

