

# przeгляд

organizacji **3**



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

**2000**



cena 7,50 zł

ISSN 0137-7221

nr Ind. 371157



- Zaufanie i kontrola – rozmowa z JANUSZEM  
WOJCIECHOWSKIM, prezesem Najwyższej Izby Kontroli ..... 3

- W kręgu ludzi Instytutu Naukowej Organizacji i Kierownictwa –  
Marcin Bielski ..... 6
- Pierwsze lata Instytutu Naukowej Organizacji – Alojzy Czech ... 8

- Implementacja zrównoważonej karty wyników w praktyce  
przedsiębiorstw – Wolf Bonsiep, Toni Fischer, Jacek Klich ..... 11
- *Core competencies* – koncepcja strategiczna – Halina Chwistecka-  
Dudek, Włodzimierz Sroka ..... 15
- Proces uczenia się zmian – Marek Brzeziński ..... 18
- Polityka przemysłowa a rozwój sektora okrętowego – Jerzy  
Bieliński .....21

## LOGISTYKA

- Podstawowe elementy systemu logistycznego w przedsiębiorstwie –  
Maria Nowicka-Skowron ..... 25

## MARKETING

- Koncepcja marketingu usług – Małgorzata Dolińska ..... 30

## OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY ..... 35

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Narcystyczni liderzy – „Harvard Business Review”– opr. Grażyna  
Aniszewska ..... 37

## KRONIKA TNOiK

- Oferta edukacyjno-doradcza oraz wydawnicza Oddziałów TNOiK  
w Polsce ..... 40



# przeгляд

organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK  
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI  
w 1926 r.

NR 3 (722) 2000

## Rada Programowa

Prof. Krzysztof Oblój – przewodniczący, prof. Henryk Bieniok, prof. Ryszard Borowiecki, dr Ewa Gołębiowska, prof. Andrzej K. Koźmiński, prof. Ryszard Rutka, prof. Edward Urbańczyk

Barbara Ołędzka – red. nac. z.  
Dariusz Teresiński – z-ca red. nac. z.

## Kolegium Redakcyjne

Dr Mieczysław Ciurla, prof. Zbigniew Dworzecki, prof. Janusz Pyka, prof. Bogdan Nogalski, Barbara Ołędzka, Dariusz Teresiński

Stale współpracują:  
dr Grażyna Aniszewska, dr Jacek Klich

Prenumerata: Renata Buller

Korekta: Kazimierz Piwowarski

## Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22  
00-011 Warszawa  
tel./fax 827-15-10  
E-mail: [przeorg@polbox.com](mailto:przeorg@polbox.com)

## Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 mgr Julita Nowakowska; Bydgoszcz – tel. 341-27-06 dr Andrzej Chajęcki; Częstochowa – tel. 324-34-76, tel./fax 324-55-36 dr Edward Jędrzejewski; Gdańsk – tel. 341-93-70, 341-45-11 mgr Wanda Stankiewicz; Gorzów Wlkp. – tel./fax 722-75-23 mgr inż. Aleksy Wołoszyn; Katowice – tel. 58-16-06 dr inż. Krzysztof Pałucha; Kraków – tel. 633-40-82, 633-18-55 wew. 281 dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 532-99-18 prof. dr hab. Ewa Bojar; Opole – tel. 454-41-07 dr Stanisław Grycner; Radom – tel. 362-56-63 Witold Kilian; Rzeszów – tel. 86-36-398 prof. dr hab. Jan Łukasiewicz; Toruń – tel. 622-28-98 mgr Bronisław Stawicki; Warszawa – tel. 628-00-96 Joanna Cygler; Wrocław – tel. 343-72-78 mgr inż. Paweł Pruchniewicz; Zielona Góra – tel. 327-00-99, tel./fax 327-14-47 mgr Joanna Lisicka

Wydawca: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa  
Indeks: ISSN-0137-7221.

## Łamanie: STAND's

Montaż i druk: EFEKT, Warszawa  
ul. Lubelska 30/32

Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie płaci za nie zamówione materiały i nie zwraca ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany tytułów i skracania tekstów.

## PRENUMERATA

# CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”?

### Prenumerata w redakcji

Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres, przy czym prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu”, wystarczy uiścić odpowiednią opłatę na konto: Redakcja „Przeglądu Organizacji”, BIG Bank GDANSKI SA, IV O/Warszawa nr 11601120-19132-132-4.

Na odwołanie przekazu (na przelew) prosimy podać dokładny adres zamawiającego, liczbę zamawianych egzemplarzy oraz okres, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na przelaną kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem. Fakturę na prenumeratę automatycznie przedłużoną – osobnym listem poleconym.

Cena prenumeraty na 2000 r.:

- kwartalna – 22,50 zł,
- półroczna – 45,00 zł,
- całoroczna – 90,00 zł.

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 100% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej.

### Prenumerata w „RUCHU” SA

1. Wpłaty na prenumeratę przyjmowane są na okresy:

- miesięczne: dzienniki,
- kwartalne: dzienniki i czasopisma: tygodniki, dwutygodniki, miesięczniki i kwartalniki,
- półroczne: dwumiesięczniki i półroczniki,
- roczne: roczniki i czasopisma o częstotliwości nieokreślonej.

2. Cena prenumeraty krajowej na II kw. 2000 r. wynosi 22,50 zł.

3. Wpłaty na prenumeratę przyjmują:

a) jednostki kolportażowe „RUCH” SA właściwe dla miejsca zamieszkania lub siedziby prenumeratora;

b) od osób lub instytucji zamieszkałych lub mających siedzibę w miejscowościach, w których nie ma jednostek kolportażowych „RUCH”, wpłaty należy wnosić na konto „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy w PBK SA XIII Oddział Warszawa 11101053-16551-2700-1-67 lub w kasach Oddziału Warszawa, ul. Towarowa 28, czynnych codziennie od poniedziałku do piątku w godz. 8.00–14.00, jeżeli cena czasopisma w prenumeracie przewyższa kwotę 2,00 zł/egz. Dostawa w takim przypadku odbywa się pocztą zwykłą w ramach opłaconej prenumeraty, tzn. „pod opaską”.

4. Cena prenumeraty ze zleceniem dostawy za granicę jest o 100% wyższa od krajowej. Wpłaty przyjmuje „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy na konto w kasach Oddziału. Dostawa odbywa się pocztą zwykłą w ramach opłaconej prenumeraty, z wyjątkiem zlecenia dostawy pocztą lotniczą, której koszt w pełni pokrywa zamawiający.

5. Terminy przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową i zagraniczną ze zleceniem dostawy za granicę od osób zamieszkałych w kraju:

do 5 XII – na I kwartał roku następnego,  
do 5 III – na II kwartał roku bieżącego,  
do 5 VI – na III kwartał roku bieżącego,  
do 5 IX – na IV kwartał roku bieżącego.

6. Zlecenia na prenumeratę dewizową, przyjmowane od osób zamieszkałych za granicą, realizowane są od dowolnego numeru w danym roku kalendarzowym. Informacji o warunkach prenumeraty i sposobie zamawiania udziela „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy, 00-958 Warszawa, ul. Towarowa 28, tel. 620-10-19, 620-10-39, 620-12-71 w. 2442, 2366.

## STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

### II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:  
1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:  
1 strona – 3000 zł

### IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA  
OKŁADKI – 4000 zł

### ŚRODEK NUMERU

■ tylko czarno-biała:  
1/3 kolumny – 600 zł  
1/2 kolumny – 900 zł  
1 kolumna – 1800 zł

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.



# Zaufanie i kontrola

Rozmowa z JANUSZEM WOJCIECHOWSKIM, prezesem Najwyższej Izby Kontroli

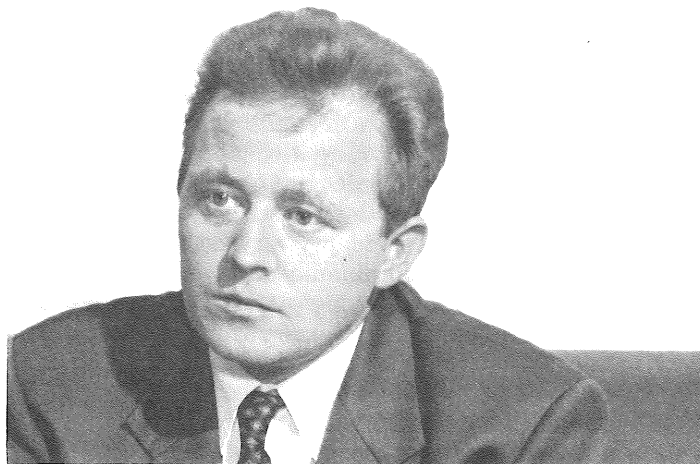
**Jak duży jest stopień samodzielności NIK, a na ile jest ona „kontrolnym ramieniem” Sejmu?**

To od nas przede wszystkim zależy, jaką instytucję, w jakim zakresie i kiedy będziemy kontrolować. Za mojej kadencji były dwa przypadki formalnego zlecenia Izbie przeprowadzenia kontroli w trybie uchwały sejmowej. Pierwsze dotyczyło kontroli przyczyn upadłości Stoczni Gdańskiej, a drugie – procesu koncesyjnego dla Radia Maryja. Komisje zlecają nam więcej zadań, ale w sumie stanowi to ok. 10% naszej aktywności. Poza tym Izba jest samodzielna w zakresie planowania i podejmowania kontroli.

Inspirację do kontroli czerpiemy z czterech głównych źródeł. Po pierwsze, sprawdzamy to, co już kiedyś kontrolowaliśmy, przyglądamy się realizacji wniosków pokontrolnych albo rozszerzamy zakres naszych zainteresowań na kolejne obszary aktywności tej samej instytucji. Po drugie, uważnie śledzimy doniesienia mediów. Dla przykładu, doniesienia prasowe o wysokich zarobkach przedstawicieli władz samorządowych skłoniły nas do zbadania tego zjawiska. Trzecim źródłem tematów są kierowane do Izby skargi. Liczne tego typu interwencje spowodowały, że wdrożyliśmy kontrolę procesu sprzedaży mieszkań należących do skarbu państwa. Mieszkania takie sprzedawane są przez kopalnie, kolej i inne instytucje gospodarujące majątkiem skarbu państwa, a proces ten wzbudza bardzo wiele wątpliwości. I wreszcie ostatnim źródłem są sygnały płynące z Sejmu, ale nie jako formalne wnioski, ale jako wątki podnoszone w debacie przez poszczególnych posłów. Czasem przeprowadzamy także kontrole wynikające z potocznej obserwacji otaczającej nas rzeczywistości, np. ostatnio zarządziłem kontrolę procesu likwidacji przez PKP strzeżonych przejazdów kolejowych: czy uwzględnia on jedynie finansowy interes kolei, czy także względy bezpieczeństwa podróżnych i użytkowników dróg oraz czy przestrzegane są odpowiednie przepisy w tym zakresie.

**Czy umocowanie prawne prezesa NIK jest wystarczająco silne, żeby zapewnić bezstronność pracy Izby?**

Kadencyjność prezesa i członków kolegium Izby oraz nieodwoływalność kontrolerów stanowią skuteczną barierę dla podejmowanych czasami prób wpływania na wyniki kontroli. Izba podlega niekiedy naciskom, ale nigdy im nie ulega. Politycy mają taki zawód, że poszukują informacji, które byłyby dla nich wygodne. Stąd też niejednokrotnie nawoływanie do ujawnienia bezstronnych wyników kont-



roli w rzeczywistości oznacza oczekiwanie, że wyniki te potwierdzą jakąś z góry założoną tezę. Jeśli takie oczekiwanie nie zostanie zaspokojone, mogą pojawiać się zarzuty stronniczości, które jednak zdecydowanie odrzucam.

**Czy sam fakt przeprowadzenia kontroli może być narzędziem nacisku albo represją?**

Potoczne przekonanie jest takie, że nikt nie lubi być kontrolowany i stąd zapewne bierze się ta wątpliwość, ale jak wiele potocznych sądów, tak i ten opiera się na uproszczonej wizji świata. Bywają takie kontrole, dotyczące wąsko zakreślonych zagadnień, które w firmie trudno zauważyć. Kiedy indziej na kontrolerów oczekuje się z niecierpliwością – np. w sytuacji nagłej zmiany kierownictwa firmy, kiedy nowa ekipa pragnie mieć sporządzony przez niezależnego obserwatora „bilans otwarcia”. Wtedy wręcz oczekuje się od nas niezwyklej drobiazgowości i wnikliwości. Czasami szef danej instytucji jest nam nieprzychylny, ale pracownicy nie tylko z kontroli cieszą się, ale sami – mniej lub bardziej skrycie – przekazują kontrolerom ważne informacje. Oczywiście, jest to zgodne z prawem, a my z takich informacji korzystamy w takim zakresie, w jakim jesteśmy w stanie zweryfikować ich prawdziwość. Skarga na to, że kontrole paraliżują pracę instytucji, doszła do mnie tylko raz – ze strony ministra skarbu. Moja odpowiedź mogła być jednak tylko taka: prywatyzacja jest procesem tak rozległym i wielowątkowym, a przy tym ma tak duże znaczenia dla funkcjonowania państwa, że musi podlegać częstym kontrolom, a że w każdej niemal prywatyzacji bierze udział MSP, to i siłą rzeczy co chwila trafiają tam kontrolerzy. Należy zatem odpowiednio przygotować urząd do stałej współpracy z kontrolerami – co też w końcu się udało. Kontrola może być natomiast bardzo kłopotliwa dla instytucji, w której panuje bałagan i za-



chodzą procesy niezgodne z prawem, ale taki właśnie jest sens naszej pracy.

### **Jak kończą się spory z ministrem skarbu – np. jeśli chodzi o wycenę sprzedawanych firm?**

Problem polega na tym, że polska prywatyzacja nie doczekała się jeszcze jasnego sformułowania celów, jakie powinna osiągnąć. W związku z tym, powstają liczne kontrowersje – mamy np. zastrzeżenia do wysokości wyceny, a odpowiada się nam, że ważniejsze są zobowiązania inwestycyjne albo utrzymanie miejsc pracy, albo jakieś inne parametry. Ja tej hierarchii nie chcę generalnie kwestionować, ale wolałbym, żeby została ona ustalona, zanim przystąpi się do prywatyzacji, a tymczasem wygląda to na dorabianie *ad hoc* filozofii, kiedy przychodzi tłumaczyć się przed kontrolerami NIK.

Nie kwestionujemy także zasady, leżącej u podstaw wolnorynkowej gospodarki, że sprzedać można tylko za tyle, ile kupujący jest skłonny zapłacić. Jednak żeby rzetelnie prowadzić negocjacje, należy mieć wiedzę o tym, co się sprzedaje. Jeśli wynegocjowana ostatecznie cena okazuje się wielokrotnie niższa od ustaleń ekspertów, to coś jest nie w porządku albo z wyceną, albo z procesem negocjacji. W głośnej sprawie prywatyzacji Domów Centrum w Warszawie nie dość, że wybrano nieodpowiednią metodę szacowania wartości, że popełniono w niej błędy rachunkowe, to jeszcze nie uwzględniono niektórych składników majątku. To są błędy formalne, których można było i należało uniknąć.

Wracam jednak do kwestii wyjściowej: jeśli na początku nie zostaną jasno sformułowane cele, to potem trudno jest odróżnić prywatyzację udaną od nieudanej. Procesy prywatyzacyjne nigdy zapewne nie będą się toczyły w sposób stuprocentowo zgodny z regułami sztuki (choćby dlatego, że reguły te nie są nigdzie *explicite* wyrażone) z uwagi na swą dynamikę i bardzo delikatny charakter relacji zachodzących pomiędzy reprezentującym państwo urzędnikiem, a reprezentującym prywatny kapitał przedsiębiorcą. Motywacje tego drugiego są zwykle silniejsze, a jego większa decyzyjność i możliwość podejmowania ryzyka dają mu pewną przewagę w negocjacjach. Dlatego właśnie konieczne są skuteczne procedury. Jedną z nich byłby system weryfikacji wycen. Poza Izbą nikt właściwie nie przygląda się wycenom, a my przecież nie jesteśmy w stanie skontrolować wszystkich prywatyzacji. Jeśli wyceny nie są weryfikowane, to zachodzi niebezpieczeństwo zaistnienia układu korupcyjnego, które rośnie wraz wartością prywatyzowanego majątku.

INTOSAI, międzynarodowa organizacja zrzeszająca instytucje kontrolne z ponad 180 krajów, opracowała (przy naszym aktywnym współudziale) listę 41 standardów kontrolowania procesów prywatyzacyjnych. Prowadzone przez nas kontrole są zgodne z tymi standardami, a według nich prawidłowa prywatyzacja powinna realizować zakładane (i uprzednio sformułowane) cele oraz powinna uwzględniać weryfikację opracowań sporządzanych przez firmę konsultingową.

Przeprowadzona przez nas ostatnio obszerna kontrola doradztwa prywatyzacyjnego wykazała, że bardzo często płaci się firmom „za sukces”, który nigdzie nie jest zdefiniowany. Dla porównania, notariusz odpowiada całym majątkiem za skutki swoich działań, natomiast firma konsultingowa, nie dość, że nie ponosi odpowiedzialności, to jeszcze głównym składnikiem jej wynagrodzenia jest premia za sukces, podczas gdy najczęściej w ogóle nie wiadomo, na czym ten sukces ma polegać.

### **Jaką generalną ocenę wystawiłby Pan naszemu państwu?**

Nie jestem zwolennikiem wygłaszania generalnych ocen, bo zazwyczaj zawarty jest w nich silny pierwiastek subiektywizmu, a moja praca polega na poszukiwaniu obiektywnej prawdy. Wprawdzie wiedza na temat funkcjonowania państwa, jaką dysponuje Izba, jest bardzo obszerna, ale nasza perspektywa siłą rzeczy jest bardzo jednostronna. My koncentrujemy się na tym co, szwankuje, a umiejętność trafnego określania obszarów potencjalnych zagrożeń jest nawet pewną miarą naszej fachowości. Do sformułowania odpowiedzialnej, generalnej oceny konieczne byłoby natomiast odniesienie naszej wiedzy o tym, co źle działa, do całości, albo do tego, co działa dobrze, a tego zazwyczaj nie kontrolujemy. Na dodatek, całkowicie poza sferą naszych zainteresowań leżą np. decyzje polityczne, które mają ogromny (i nie zawsze pozytywny) wpływ na funkcjonowanie państwa.

Jako były sędzia z kilkunastoletnim doświadczeniem w sprawach karnych, wiem, że zajmowanie się przestępstwami zmienia optykę widzenia świata, a świat nie składa się przecież w większości ani z ofiar, ani przestępców. Tak szeroko przeze mnie omawiana prywatyzacja, w swojej masie jest prowadzona w miarę przyzwoicie – w czym jakiś udział mają zapewne także nasze, prowadzone od lat kontrole. Skądinąd jednak wiadomo, że w skomplikowanych procesach gospodarczych muszą zdarzać się nieprawidłowości, chodzi więc głównie o to, żeby ograniczać ich skalę i mogące z nich wynikać szkody.

W polskich instytucjach jest bardzo wiele obszarów wadliwego działania; jest też bardzo wiele pól, na których może rodzić się korupcja. To jest obecnie jedno z najpoważniejszych zagrożeń dla funkcjonowania państwa. W niedługim czasie przygotujemy bardzo obszerny raport, będący podsumowaniem wyników kilkudziesięciu różnych kontroli, na temat potencjalnych obszarów korupcji w państwie.

### **Czy korupcja wynika z modelu funkcjonowania państwa, czy jest raczej efektem procesów transformacyjnych?**

To są raczej odosobnione pola i przypadki korupcji niż kwestia modelu. Okres transformacji oczywiście sprzyja powstawaniu pokus, bo wiele się naraz dzieje; sprawność kontroli jest przez to ograniczona, nie ma jasnych reguł, wiele spraw dzieje się po raz



pierwszy i ostatni itd. Na to nakłada się problem zmian społecznej, politycznej i prawnej kwalifikacji tych samych zachowań: kiedyś spekulant, dziś hurtownik, dawniej cinkciarz, dziś właściciel kantoru, a może niedługo bankier; dawna niegospodarność stała się ryzykiem gospodarczym: wszystko to powoduje rozchwianie ocen – także organów ścigania i kontroli. Jedni są skłonni do większej pobłażliwości, inni powściągają swój krytycyzm, żeby zbytnią surowością nie zaszkodzić przemianom, inni z kolei stosują dawne miary do nowych sytuacji i wychodzą z tego nieporozumienia.

Wielu pokus można uniknąć poprzez rozwiązania systemowe. Dla przykładu, w służbach celnych do dziś nie dopracowano się modelu, który ograniczałby pole do zachowań korupcyjnych poprzez np. rotacje zmian, podział czynności związanych z odprawą danego transportu pomiędzy kilka osób i temu podobne proste działania.

Nie wszystko da się jednak zamknąć w procedurach. Ustawa o zamówieniach jest bardzo dobrym i potrzebnym aktem prawnym, bo dzięki niej łatwo jest odróżnić przetarg formalnie prawidłowy od nieprawidłowego, ale niestety, negatywnym następstwem wprowadzenia tej ustawy jest rozmycie odpowiedzialności. Kiedyś decyzję podejmował znany z imienia i nazwiska urzędnik (który wystawiany bywał na poważne pokusy), a dzisiaj decyduje komisja, którą trudniej skorumpować, ale też jest ona słabiej motywowana do poszukiwania optymalnego rozwiązania i *per saldo* wychodzi niekiedy na to samo, a koszty transakcyjne rosną...

Kolejny czynnik wpływający na ocenę funkcjonowania państwa, to pewne przesunięcie ocen moralnych względem norm prawnych. Nie wiązałbym tego z modelem państwa – już raczej z ukształtowanym historycznie modelem percepcji społecznej zachowań niezgodnych z prawem, które często zamiast potępienia, spotykają się z powszechną aprobatą. W tym kontekście nie można nie wspomnieć przypadku posła, który publicznie przyznał się do wręczania łapówek policjantom drogowym. Społeczeństwo, w którym przedstawiciel władzy ustawodawczej chwali się korumpowaniem funkcjonariusza policji, musi mieć – mówiąc eufemistycznie – dość zdeformowane pojęcie praworządności. Gdyby było inaczej, nikt, a szczególnie poseł, nie chwaliłby się tego typu „zaradnością”.

### **A jak Pan ocenia stopień odporności kontrolerów NIK na tego typu propozycje ze strony przedstawicieli kontrolowanych instytucji?**

Widzę u swoich kontrolerów wysoki poziom etyki zawodowej, a także swego rodzaju „ducha” albo może poczucie misji – sprowadza się to do upartego dążenia do ustalenia rzeczywistego stanu kontrolowanych zagadnień. Skargi, z jakimi czasami się spotykam, dotyczą raczej tego, że kontrolerzy byli zbyt natarcywi, zbyt dociekliwi czy nieobiektywni. Czasami zdarzają się interwencje ze strony osób przekonanych, że „coś” powinno zostać znalezione i jeśli nasz kontroler tego nie znalazł, to pewnie

„tak miało być”. Tego typu doniesienia są sprawdane, ale zarzuty takie, jak dotąd, nie potwierdziły się. Nigdy też nie spotkałem się z oskarżeniem, że kontroler domagał się czy choćby sugerował możliwość nieformalnego „załatwienia” kontroli. Nasze wewnętrzne rozwiązania organizacyjne mają zapobiegać tego typu zjawiskom: kontrole przeprowadzają kilkusobowe zespoły, wyniki podlegają weryfikacji. Działa także powołany przeze mnie Departament Kontroli Doraźnych. Są to kontrolerzy nie mający zadań planowych, którzy są wysyłani tam, gdzie istnieje podejrzenie jakichś nieprawidłowości. Ich całkowity brak związków z nieformalnymi układami „w terenie” jest gwarancją bezstronności. Biorąc to wszystko pod uwagę, mam pełne zaufanie do rzetelności kontrolerów.

### **Jak Pan ocenia motywacyjną rolę płac?**

W porównaniu z innymi urzędami centralnymi, NIK gwarantuje bodaj najwyższe płace, jednak wymagania są tu bardzo wysokie, a na dodatek pracy w Izbie nie można łączyć z żadną aktywnością zawodową – poza działalnością czysto naukową. Nie wchodzi zatem w grę żadne rady nadzorcze czy prywatna działalność doradcza. Życie kontrolera to właściwie jedna wielka wólczeża: pociągi, mieszkanie w hotelach, praca w obcym i często niechętnym środowisku. To ma swoją cenę i Sejm, jak dotąd, uwzględnia ten aspekt pracy Izby. Na dodatek praca ta wymaga bardzo wysokich kwalifikacji. Potwierdzają to liczne przykłady osób, które odeszły z NIK do rozmaitych odpowiedzialnych funkcji państwowych (Generalny Inspektor Celny, szef Inspekcji Ochrony Roślin, wiceprezes Krajowego Urzędu Pracy, szef kontroli wewnętrznej w Kancelarii Premiera) i do prywatnego biznesu, głównie do bankowości i ubezpieczeń – wówczas na pensje wielokrotnie wyższe od budżetowych. Nie mając wielkiego pola manewru w zakresie płac, uważam jednak, że powyżej pewnego poziomu, to nie płaca się liczy, tylko możliwość działania.

### **A jak Izba oceniana jest przez opinię publiczną?**

Najwyższa Izba Kontroli powstała w lutym 1919 r. i miała w swojej historii zaledwie dwa okresy, do których zdecydowanie nie należałoby powracać. Na początku lat 50. nasza niezależność była bardzo poważnie ograniczona, aż w końcu zostało na jej miejsce powołane Ministerstwo Kontroli, a pod koniec lat 70. Izba była podporządkowana rządowi. Poza tym działała – na miarę ówczesnych możliwości – jako instytucja niezależna i w związku z tym wiarygodna. W ostatnim rankingu zaufania do urzędów centralnych przeprowadzonego przez CBOS plasujemy się na trzecim miejscu, wśród urzędów państwowych, za prezydentem i Narodowym Bankiem Polskim.

### **Dziękuję Panu za rozmowę.**

*Rozmawiał Dariusz Teresiński*



W grudniu 1999 roku posiedzenie Głównej Rady Naukowej TNOiK pod przewodnictwem jej przewodniczącego prof. dr. hab. Zbigniewa Martyniaka z udziałem wielu wybitnych działaczy Towarzystwa, z jego prezesem prof. dr. hab. Ryszardem Borowieckim na czele, poświęcono dokonaniom wybitnych postaci w dziedzinie nauki organizacji i kierownictwa w Polsce. Prof. dr. hab. Marcin Bielski wygłosił referat „W kręgu pionierów związanych z Instytutem Naukowej Organizacji i Kierownictwa”, którego konspekt poniżej prezentujemy.

Wystąpienie prof. Marcina Bielskiego poszerzamy o głos jednego z dyskutantów, dr. Alojzego Czecha, niestrudzonego badacza dziejów rodzimej myśli organizatorskiej, który wątek wspomnień biograficznych uzupełnił wątkiem instytucjonalnym w historii ruchu naukowej organizacji w Polsce.

Marcin Bielski

75 lat TNOiK  
1925 - 2000

# W kręgu ludzi Instytutu Naukowej Organizacji i Kierownictwa

## Piotr Drzewiecki (1865–1944)

Inżynier – absolwent Petersburskiego Instytutu Technologicznego. Od 1889 roku bardzo aktywny jako menedżer i założyciel wielu firm. W latach 1918–1921 był prezydentem m. Warszawy. W latach 1919–1939 był prezesem Ligi Pracy – organizacji mającej na celu podniesienie wydajności pracy. Niską wydajność i marnotrawstwo czasu pracy uważał za podstawową przyczynę niskiego poziomu gospodarki polskiej i niskiej stopy życiowej społeczeństwa (*Zaniedbane źródła dobrobytu w Polsce*). Krytykował niepunktualność, nadmierne skrócony ustawowy czas pracy i zbyt dużą liczbę świąt. Krytykował też pogląd, że wprowadzanie Naukowej Organizacji Pracy przyczynia się do wzrostu bezrobocia. Czynnikiem czasu przewija się jako podstawowy motyw przez całą twórczość Drzewieckiego z zakresu naukowej organizacji.

Drzewiecki odegrał bardzo ważną rolę w działalności INOIK. Od chwili jego powstania do końca okresu międzywojennego był członkiem Rady Instytutu, a po śmierci K. Adamieckiego stał na jego czele (jako przewodniczący Rady, a od czerwca 1938 jako prezes Zarządu).

## Edwin Hauswald (1868–1942)

Inżynier – absolwent Politechniki Lwowskiej. Po ukończeniu Politechniki studiował 2 lata w Berlinie i Zurychu, a następnie pracował we Lwowie, Wied-

niu i Frankfurtu n. Menem. W roku 1903, w wieku 35 lat, został profesorem zwyczajnym Politechniki Lwowskiej (w latach 1912–1913 był jej rektorem). Poza przedmiotami technicznymi, które wykładał, uruchomił w roku 1909 cykl wykładów pod nazwą „Organizacja i zarząd przedsiębiorstw”, który był zapewne pierwszą prezentacją tego przedmiotu w Europie. Znacznie później, bo w roku 1930, podjął wykładanie tego przedmiotu także na Studium Ekonomicznym Wydziału Prawa Uniwersytetu im. Jana Kazimierza we Lwowie.

Edwin Hauswald opublikował 3 książki i wiele artykułów poświęconych organizacji i zarządzaniu. Podobnie jak Drzewiecki, zajmował się wydajnością traktując ją jednak szerzej. Za podstawę rozwoju gospodarczego uważał „produktywizm” rozumiany jako dążenie do największej produkcji poprzez wzrost wydajności maszyn i urządzeń oraz wzrost wydajności ludzi. W wydanej w 1935 r. książce *Organizacja i Zarząd* podjął próbę budowania podstaw teorii organizacji m.in. formułując definicję organizacji przedsiębiorstwa, której echa można się doszukać w późniejszych definicjach Jana Zieleniewskiego.

Warte szczególnego podkreślenia jest zainteresowanie Hauswalda rolą czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie. Jego pogląd ilustruje następujące zdanie: „*Nie powinno się tego przeoczyć, że najlepsza nawet organizacja jest tylko formą do ujęcia właściwych czynności zarządu w pewien ład; nie może zatem zastąpić wpływu czynnika ludzkiego*” (Or-



ganizacja i Zarząd, Lwów 1935, s. 17). Problematyce tej poświęcił wiele uwagi zajmując się m.in. zasadami doboru pracowników, relacji między robotnikami, a pracodawcami, czasem pracy i systemami płac. Tej ostatniej sprawie poświęcił wiele publikacji dokonując m.in. precyzyjnej analizy skutków ekonomicznych stosowania akordu i różnych premiowych systemów płac (Taylora, Gantt, Rowana, Halseya). Zajmował się też problematyką kalkulacji kosztów, a w szczególności, zasadami rozliczania kosztów pośrednich i różnymi sposobami rozliczania kosztów amortyzacji.

### Aleksander Rothert (1870–1937)

Inżynier – absolwent Politechniki Ryskiej i Politechniki w Darmstadt.

Niezwykła kariera menedżerska. Pracował we Frankfurcie n. Menem, w Nancy, Liege, następnie został dyrektorem oddziału frankfurckiej firmy „Lahmayer” w Moskwie (w wieku 29 lat!) i kolejno naczelnym inżynierem w The British Electric Plant w Wielkiej Brytanii i ponownie przedstawicielem, tym razem francuskiej firmy w Moskwie. W tym samym czasie kontynuował studia teoretyczne i prowadził prace doświadczalne nad silnikami elektrycznymi, których wyniki publikował. W roku 1908 został profesorem Politechniki Lwowskiej. W okresie międzywojennym zrezygnował z tej profesury i wrócił do praktyki zarządzania, pracując na dyrektorskich stanowiskach w Łodzi, Krakowie i Warszawie. W latach 1927–1930 wykładał w Wyższym Studium Handlowym w Krakowie, a w latach 1928–1933 w SGH w Warszawie.

Publikacje z zakresu organizacji i zarządzania zapoczątkował Rothert popularyzacją systemu Taylora, który znał nie tylko z literatury, ale także ze swych wizyt w USA. Jednak głównym dorobkiem Rotherta w tej dziedzinie były prace poświęcone systemom płac i ich wpływowi na wydajność pracy. Podobnie jak Hauswald, prowadził analizy porównawcze różnych systemów płac i ich ekonomicznych skutków. Zajmował się też zagadnieniami gospodarki materiałowej i znowu podobnie jak Hauswald – metodami kalkulacji kosztów. Dwukrotnie występował na Międzynarodowych Kongresach Naukowej Organizacji.

### Zygmunt Rytel (1880–1947)

Inżynier – absolwent Instytutu Technologicznego w Petersburgu. Pracował na kierowniczych stanowiskach w przemyśle – najpierw w Rosji, a po odzyskaniu niepodległości w Polsce. Po śmierci Adamieckiego wykładał „Naukę organizację i kierownictwo” w Politechnice Warszawskiej. Był jednym z najbardziej aktywnych członków INOiK, a po objęciu funkcji prezesa Rady a następnie prezesa Zarządu przez Piotra Drzewieckiego, był jego zastępcą na obu tych funkcjach.

Mimo że Rytel był przede wszystkim praktykiem, wniósł bardzo wiele do budowy teorii organizacji. Jego próby zdefiniowania podstawowych pojęć budziły gorące dyskusje na zebraniach naukowych członków INOiK i na łamach „Przeglądu Organizacji”, ale niewątpliwie przyczyniły się do rozwoju nauki. Kontrowersje powstawały między innymi wokół propozycji Rytla rozdzielenia pojęć „naukowa organizacja” i „naukowe kierownictwo”. Mimo to można powiedzieć, że Zygmunt Rytel wyprzedzał swój czas, kładąc podwaliny pod budowę po wojnie polskiej prakseologicznej szkoły teorii organizacji i zarządzania. W referacie „Zasadnicze pojęcia nauki organizacji” pisał w roku 1938: „*Chcąc świadomie postępować, powinniśmy zbudować teorię działania czyli «prakseologię» i teorię organizacji czyli «naukę organizacji»*”. („Przegląd Organizacji” 1938, nr 1, s. 5). Rytel powoływał się na prace Tadeusza Kotarbińskiego, uczestnika zebrania członków INOiK, na którym przedstawiany był ten referat. Rytel rozróżniał pojęcie „nauki organizacji” od „naukowej organizacji”, tę ostatnią traktując jako zastosowanie naukowych zasad w praktyce.

W zakresie praktyki organizowania największym osiągnięciem Rytla były tzw. esogramy, czyli wykresy obrazujące natężenie działalności w czasie, służące planowaniu i kontroli przebiegu produkcji.

### Władysław Baliński

(w 1968 r. wybrany do Sądu Koleżeńskiego TNOiK)

Brak danych biograficznych. Jego nazwisko figuruje na liście członków – założycieli TNOiK.

Baliński reprezentował fayolowski nurt w grupie członków INOiK. Jego podstawowa praca nosi tytuł *Administracja i personel*. Podobnie jak Rytel, Baliński zajmował się problemami teoretycznymi: próbował definiować podstawowe pojęcia, a także zasady cyklu organizacyjnego. Jego prace zmierzały do budowy ogólnej teorii organizacji, odnoszącej się do wszelkich instytucji, a nie tylko do przedsiębiorstw. Pozostając w nurcie fayolowskim, Baliński zajmował się pożądanymi cechami kierownika. Podzielał pogląd Fayola o wzrastającym znaczeniu predyspozycji i kwalifikacji ogólnokierowniczych na wyższych szczeblach hierarchicznych i popularyzował go.

Władysław Baliński był redaktorem naczelnym „Przeglądu Organizacji”.

### Stanisław Bieńkowski (1882–1958)

Inżynier – absolwent Politechniki w Charlottenburgu. Pracował początkowo w przemyśle kablowym w Niemczech, a od roku 1911 w Banku Przemysłowym i ponownie w przemyśle we Lwowie. W 1925 roku zaczął wykładać na Politechnice Lwowskiej, a w roku 1930 przeszedł całkowicie do pracy w uczelni, gdzie później się habilitował. Współpra-



cował blisko z Edwinem Hauswaldem. W 1937 r. objął Katedrę Organizacji i Zarządu Przedsiębiorstw w Akademii Handlowej w Krakowie, gdzie pracował także po wojnie.

Bieńkowski był najwybitniejszym przedstawicielem nurtu humanistycznego wśród ludzi związanych z INOiK. Bardzo wcześnie, bo jeszcze w trakcie pracy w Niemczech, zainteresował się fizjologicznymi aspektami pracy człowieka. Następnie podjął problematykę psychologii pracy. Zajmował się m.in. zasadami doboru ludzi, podobnie jak Hauswald i Rothert czasem pracy i systemami płac, a także cechami kierownika. Zajmował się także psychologicznymi aspektami reorganizacji, analizując działanie tzw. prawa przekory i możliwości przeciwdziałania oporowi przeciwko zmianom. Podsumowaniem tego dorobku jest opublikowana już po wojnie książka *Psychologia Kierownictwa*.

Bieńkowski ma także znaczne zasługi organizacyjne. Był on w grupie działaczy INOiK, która po wojnie postanowiła reaktywować działalność Instytutu i na walnym zgromadzeniu w marcu 1945 roku został powołany na stanowisko prezesa zarządu (Instytut w latach 1945–1947 działał w Krakowie). Funkcję tę sprawował do końca roku 1947, kiedy przeniesiono Instytut do Warszawy, a następnie przekształcono go w TNOiK. Walne zgromadzenie członków INOiK w czerwcu 1948 r. udzieliło absolutorium zarządowi, któremu prezesował Stanisław Bieńkowski „ze szczególnym uznaniem i po-

*dziękowaniem za zasługi położone w związku z reaktywowaniem działalności Instytutu oraz jego prowadzeniem w ciężkim, trzyletnim, powojennym okresie”.*

### Wnioski

■ Grupa ludzi skupionych wokół INOiK wniosła poważny wkład do rozwoju myśli w zakresie organizacji i zarządzania. Dotyczy to zarówno teorii (Hauswald, Rytel, Baliński, Bieńkowski), jak i praktyki zarządzania (Hauswald, Rothert, Rytel).

■ „Byliśmy w Europie” nie tylko w okresie niepodległości, lecz także w epoce zaborów. Wymienieni działacze znali po kilka języków, studiowali w różnych krajach, pracowali w zagranicznych firmach, często reprezentując je w innym kraju, np. w Rosji. Polska była bardzo dobrze reprezentowana na wszystkich międzywojennych Międzynarodowych Kongresach Naukowej Organizacji (CIOS).

■ Znamienny jest przepływ między praktyką zarządzania a nauką. Wszyscy profesorowie mieli dłuższe lub krótsze doświadczenie w praktyce zarządzania i żaden nie przeszedł takiej drogi awansu naukowego, jaka dziś obowiązuje. Ta ostatnia ma swoje racje, ale niewątpliwie utrudnia powiązania nauki o zarządzaniu organizacjami i akademickiej dydaktyki ze współczesną praktyką zarządzania.

*Prof. dr hab. Marcin Bielski  
Uniwersytet Łódzki*

*Alojzy Czech*

75 lat TNOiK  
1925 - 2000

# Pierwsze lata Instytutu Naukowej Organizacji

Na początku chciałbym wyrazić ogromną radość z faktu, iż prof. Bielski powrócił do swoich zainteresowań tematem dziejów rodzimej myśli organizatorskiej, w formie przypomnień biograficznych o dokonaniach wybitnych postaci w dziedzinie nauki organizacji i kierownictwa w Polsce. Jednakże obawiam się, że bez wątku instytucjonalnego nie obejdzie się. Dokładnie 75 lat temu, 6–8 grudnia 1924 roku odbył się w Warszawie I Zjazd Polski Naukowej Organizacji, wydarzenie, które znacząco wpłynęło na dalszy kształt środowiska organizatorskiego w kraju. Jednym z efektów tego zjazdu było nasilenie starań w założeniu placówki, która inspirowałaby i integrowała rozwój nowej dziedziny

wiedzy i umiejętności kierowniczych. Zanim jednak do tego doszło, warto odtworzyć zamiary i usiłowania wcześniejsze.

Na dobrą sprawę, można mówić o 80. rocznicy zinstytucjonalizowanego ruchu naukowej organizacji w Polsce. Pomija się bowiem fakt utworzenia Instytutu Organizacji Pracy u samego zarania odtrodzonego państwa polskiego, to jest w 1919 roku. Jak wiadomo, już na początku tegoż roku powstało Stowarzyszenie „Liga Pracy”, założone przez grono działaczy z Piotrem Drzewieckim na czele. Warto pamiętać, że z takim postanowieniem nosił się od 1915 roku, głosząc taką potrzebę na spotkaniach Stowarzyszenia Techników. Statut „Ligi Pracy” za-



rejestrowany został 26 lutego 1919 roku. Już w paragrafie 2. stwierdzał, że dla „najnowszych praktycznych i teoretycznych metod oszczędnej i wydajnej pracy, szerzenia umiejętności prawidłowej organizacji pracy, udzielania porad i opracowywania wskazówek powołuje się do życia «Instytut Organizacji Pracy»”. Jako organ „Ligi Pracy” miał skupić najwybitniejsze siły techniczne i naukowe, promieniując wiedzą i umiejętnością pracy.

Program Instytutu opracował Karol Adamiecki. Zakładał prowadzenie badań na polu organizacji pracy przemysłowej, rolniczej i gospodarczo-handlowej, jak również w zakresie fizjologii i psychologii doświadczalnej w zastosowaniu do pracy zawodowej i nauczania. Instytutem bezpośrednio kierował dyrektor. Został nim Karol Adamiecki. Działalność merytoryczna skupiała się w czterech wydziałach: techniczno-gospodarczym, badań fizjologicznych i psychologicznych, wykładowym i redakcyjnym. Na czele każdego stał kierownik. Pozyskano wykładowców i prelegentów, zamierzano stworzyć laboratoria doświadczalne, wyposażyć pracownie w warsztaty i urządzenia, uruchomić specjalistyczną bibliotekę. Większość ambitnych zamierzeń pozostała na papierze. Po kilku miesiącach prób zaistnienia, Instytut zmuszony był przerwać swoją działalność. Donosił o tym dziennikarz, relacjonujący przebieg walnego zebrania członków „Ligi Pracy” po pierwszym roku jej funkcjonowania: „I znowu, brak środków materialnych stojący zawsze na przeszkodzie wszelkim najlepszym naszym poczynaniom społecznym paraliżował na każdym kroku działalność Instytutu... Ograniczono więc z punktu naukowego badania nad przyczynami strajku drukarzy i robotników miejskich. Na życzenie miasta przystąpiono do badania organizacji pracy w tramwajach miejskich. Ponadto zaczęto badania nad organizacją pracy w budownictwie i górnictwie” („Gazeta Warszawska” nr 117/1920). Ta prasowa notatka mówi o nieznanym kierunku działalności Instytutu, głównie zorientowanej na poszukiwania i konsultacje w sferze gospodarki komunalnej. Wydaje się to zrozumiałe. Wszak prezydentem m. st. Warszawy był w tym czasie jeszcze Piotr Drzewiecki. Sam Adamiecki o podjętej przez grono entuzjastów i przerwanej z braku środków inicjatywie powie, iż był to wtedy „głos wołającego na puszczy”, a w *Krótkim zarysie historii rozwoju naukowej organizacji w Polsce...* później z wyrzutem wyzna: „Niestety naród nasz, odzyskawszy wolność, wołał politykować niż pracować. Zaczęliśmy robić eksperymenty niezgodne z najelementarniejszymi prawami ekonomii. Deklamowano wprawdzie często na temat pracy, ale na serio nikt o niej nie myślał. W zaciętrzewieniu partyjnym woleliśmy szukać winowajców pogarszającego się stanu ekonomicznego na prawo i lewo, aniżeli spojrzeć prawdzie w oczy,

*która jest jasna jak słońce, że bez pracy wydajnej nie ma dobrobytu. [...] W tych warunkach Instytut nie znalazł poparcia i musiał być zamknięty po kilku miesiącach”.* Gorzkie to były słowa, choć w pełni uzasadnione. Ale stopniowo sytuacja zmieniała się na lepsze, zwłaszcza w latach 1923–1925.

Raz zasygnalizowanej tendencji o znamionach powszechnej użyteczności zatrzymać nie sposób. Jeżeli nie można było utrzymać placówki centralnie, pojawiły się inicjatywy oddolne. Jak grzyby po deszczu mnożyły się zrzeszenia osób propagujących nowe wzorce organizowania zbiorowych wysiłków. Najczęściej były to Koła. Pierwsze z nich – Koło Inżynierów Organizacji (KIO) – powstało 30 listopada 1923 roku w Warszawie. Prezesem został Karol Adamiecki, a w skład zarządu weszli m.in. Piotr Drzewiecki, Stanisław Borkowski, Zygmunt Rytel i inni. Uruchomiono akcję odczytową, wykraczającą poza siedzibę KIO. Po nawiązaniu kontaktów ze sferami techniczno-gospodarczymi Bydgoszczy, Poznania i Grudziądza, doszło tam do powstania Kół. Dalsze utworzono w Łodzi, Sosnowcu, Dąbrowie Górniczej, Krakowie, Gdańsku, Wilnie i Toruniu. W Katowicach Powstało Śląskie Koło Naukowej Organizacji, skupiające działaczy z sąsiednich miast. Towarzystwo Politechniczne we Lwowie utworzyło nieco później własne Koło. Zawiązały się także Koła w Bielsku, Radomiu i Borysławiu. Niektóre funkcjonowały samodzielnie, na prawach stowarzyszeń, jak Koło Śląskie, Lwowskie czy od 1928 roku Poznańskie. Większość stanowiła sekcje miejscowych towarzystw technicznych. Ogółem, w końcu 1924 roku, koła naukowej organizacji liczyły prawie 400 członków. Posiane ziarno zapaściło z różnym skutkiem korzenie w całym kraju. Udanie zaszczerpiony ruch potrzebował integracji.

Już we wrześniu 1924 roku powstał Komitet Organizacyjny przyszłego Instytutu Naukowej Organizacji Pracy, placówki mającej początkowo funkcjonować przy Muzeum Przemysłu i Rolnictwa. Atmosfera była bardziej sprzyjająca. Idea utworzenia Instytutu znajdowała już poparcie zarówno instancji rządowych, jak i sfer przemysłowych. W skład komitetu wchodził przedstawiciel rządu, środowisk nauki, polityki i gospodarki. Jednocześnie zarząd warszawskiego Koła Inżynierów Organizacji przygotowywał I Zjazd Polski Naukowej Organizacji, podczas którego zapadły znaczące dla przyszłości ruchu organizatorskiego decyzje. Po pierwsze, przyjęto uchwałę o utworzeniu Komitetu Wykonawczego Zrzeszeń Kół Naukowej Organizacji Pracy w Polsce, którego celem była koordynacja działalności rozproszonych kół inżynierów organizacji. Zalecono jednocześnie zmianę nazwy Kół z dotychczasowych na Koła Naukowej Organizacji, by umożliwić przynależność do nich działaczy nie będących inżynierami. Po drugie, Komitet Wykonaw-

czy upoważniony został do reprezentowania wszystkich zrzeszonych jednostek naukowej organizacji z kraju w pracach Komitetu Organizacyjnego Instytutu Naukowej Organizacji, zwłaszcza w zakresie pozyskiwania niezbędnych do przyszłej działalności funduszy. Skoordynowane wysiłki – przy rosnącym poparciu sił społecznych i wielu urzędów – zaowocowały. W kwietniu 1925 roku Instytut Naukowej Organizacji utworzył podwoje, rozpoczynając swoją imponującą, szczególnie w pierwszym okresie po utworzeniu, działalność. Było to możliwe dzięki skupieniu w jego szeregach wybitnych postaci, zasłużonych dla nowej dziedziny wiedzy i rozwoju gospodarczego kraju, o których z uznaniem mówił prof. Bielski.

Do charakterystyk sylwetek wybitnych organizatorów przedstawionych przez prof. Bielskiego chciałbym dołączyć garść uzupełnień i uwag odnoszących się do dwóch przedstawicieli pochodzących z młodszego pokolenia: Zygmunta Rytle i Władysława Balińskiego. Dotyczyć będzie okresu śląskiego w ich biografiach. Pierwszy z nich, nazywany „największym teoretykiem wśród praktyków naukowej organizacji i największym praktykiem pośród teoretyków” (określenie prof. Z. Martyniaka), cały międzywojenny fragment swojego życia spędził w Warszawie i chyba nigdy nie przypuszczał, że po wojnie w 1945 roku znajdzie się w Katowicach, gdzie trafił na bardzo sprzyjające pracy organizatorskiej warunki. Był bowiem doradcą dwóch centralnych zarządów w przemyśle maszynowym oraz włókienniczym, ale nade wszystko miał możliwość prowadzenia zajęć z przedmiotu „organizacja przedsiębiorstw przemysłowych” na tamtejszym Wyż-

szym Studium Nauk Społeczno-Gospodarczych. Pełnił godność dziekana Wydziału Organizacji Przemysłowej. Pozostaje wielce prawdopodobne, że treść jego słynnych *Teoretycznych podstaw organizacji* (Poznań 1947) była esencją prowadzonych tu wykładów. Należy przypuszczać, że w tym środowisku, zarówno uczelnianym, jak i ludzkim, mocno zorientowanym na propagowanie umiejętności organizatorskich, Zygmunt Rytel odnalazł swoje miejsce i z powodzeniem prowadził twórcze przemyslenia i precyzyjne ustalenia, przerwane przez nagłą i przedwczesną śmierć. Była to strata nie do wypelnienia w rozwoju i dorobku polskiej myśli organizatorskiej.

Także Władysław Baliński na krótko przewinął się przez katowicką uczelnię. W roku szkolnym 1946/47 prowadził zajęcia z przedmiotu „organizacja biurowości”, a wcześniej był nauczycielem w bytomskim „Technicum”. Potem przeniósł się do Warszawy, wiążąc się na dobre i złe z Towarzystwem. Można by się zgodzić, że był autorem bardziej skłaniającym się do stanowiska fayolowskiego w nowej dziedzinie, jakkolwiek wiele publikacji poświęcał omawianiu i przypominaniu dorobku klasycznego. Wystarczy choćby wspomnieć artykuł *Wykresy Adamickiego*. Niemniej, jego miejsce w panteonie polskich klasyków budzi pewne wątpliwości. No bo jeżeli Baliński, to dlaczego nie Bajkowski, Raźniewski, Śmigielski, Żółtaszek i wielu innych? Klasyfikacje zawsze budziły emocje. Nie to jednakże było impulsem do zwołania dzisiejszego spotkania.

dr Alojzy Czech

*Polskie Towarzystwo Ekonomiczne – Katowice*

*Maria Sierpińska*

## Polityka dywidend w spółkach kapitałowych

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1999

Przedmiotem pracy są zagadnienia składające się na tzw. zagadkę dywidendy, której istota polega na wyborze polityki dywidend umożliwiającej maksymalne zwiększenie dochodów akcjonariuszy. Jest to pierwsza publikacja z tej dziedziny, napisana przez polskiego autora, oraz jedna

z pierwszych prób rekonstrukcji polityki dywidend prowadzonej przez polskie przedsiębiorstwa.

Książka jest przeznaczona dla studentów uczelni ekonomicznych i szkół biznesu oraz ekonomistów praktyków, zwłaszcza finansistów i bankowców.



*Wolf Bonsiep, Toni Fischer, Jacek Klich*

# Implementacja zrównoważonej karty wyników w praktyce przedsiębiorstw

## Koncepcja kontroli w praktyce – zrównoważone działanie

**A**by dokonać oceny modelu strategicznej kontroli zawartego w koncepcji Kaplana/Nortona<sup>1)</sup>, trzeba wspomnieć o napięciach, jakie pojawiają się przy próbach harmonizowania i łączenia ze sobą organizacji, strategii tych organizacji i ludzkich zachowań.

W klasycznym ujęciu Webera, Fayola czy Taylora organizacje są instrumentami stworzonymi do realizacji określonych celów, definiowanych przez właścicieli kapitału lub ich agentów. Ale organizacje mają charakter heterogeniczny. Są one postrzegane również jako systemy społeczne, zbiory pojedynczych pracowników złączonych zadaniem realizacji potrzeb społecznych. Normy grupowe, rozkład władzy i wpływów w organizacji wpływają na proces decyzyjny. Organizacje są wedle Barnarda również układem związków i relacji między ich członkami zorientowanymi na realizowanie swoich własnych interesów, przy czym każdy z członków balansuje między dążeniem do realizacji własnych korzyści i potrzebami organizacji. Te opinie ukazują trzy podstawowe napięcia organizacyjne zidentyfikowane przez Simonsa, które muszą być złagodzone i zrównoważone tak, by pozwolić na efektywną i sprawną kontrolę strategii organizacji. Te trzy pożądane rodzaje równowagi to:

- równowaga między możliwościami tworzonymi przez otoczenie i opcjami, na których koncentruje się uwaga organizacji,
- równowaga między sposobem tworzenia strategii opartym na przekazie jednostronnym i dwustronnym,
- równowaga między interesami osobistymi i pragnieniem wnoszenia wkładu do organizacji i wspierania organizacji<sup>2)</sup>.

Aby ocenić zrównoważoną kartę wyników w kategoriach systemu kontroli strategicznej, trzeba zbadać, jak do tych trzech rodzajów równowagi odnosi się zrównoważona karta wyników.

### **Równoważenie możliwości tworzonych przez otoczenie i opcji, na których koncentruje się uwaga organizacji**

Zazwyczaj proces podejmowania decyzji strategicznych uznawany jest jako ograniczony możliwościami

ich realizacji przez organizację. Zatem głównym zadaniem decydentów jest ocena różnych opcji. Przed dokonaniem takiej oceny decydenci stają wobec konieczności zdefiniowania różnych możliwości. W tym znaczeniu menedżerowie muszą radzić sobie – w uproszczeniu – z problemem nieskończonej liczby możliwości<sup>3)</sup>. Kierownictwo może skierować środki do realizacji preferowanych przez siebie zadań. Kierownicy identyfikują przyszłe opcje płynące z wielu kierunków: np. pracownicy mogą dochodzić do nowych pomysłów poprzez wykorzystanie Internetu, konkurenci mogą zaferować współpracę w pewnych dziedzinach, regulacje prawne nowego rządu mogą otworzyć drogi do nowych rynków, itp. Bez wątplenia, menedżerowie muszą rozważyć wiele opcji. Niektóre łatwo poddają się opisowi, inne nie. W tym znaczeniu menedżerowie nie są ograniczani do pewnego zamkniętego zbioru możliwości – mogą oni aktywnie taki zbiór tworzyć. Nie możemy określić wszystkich czynników określających warunki, pod którymi dokonuje się identyfikacja i tworzenie nowych możliwości. Możemy natomiast utrzymywać, że proces identyfikowania innowacji i nowych rozwiązań dokonuje się głównie przez aktywność członków organizacji. Przekształcanie danych zasobów w produkty wymaga zaangażowania pojedynczych osób. Nowy pomysł nie może być rozwijany i wprowadzany w życie, jeżeli poszczególne osoby nie poświęcą mu swojego czasu i energii. Indywidualne zainteresowanie w ujęciu Simona jest zbiorem elementów, które docierają do świadomości w każdym punkcie w czasie<sup>4)</sup>. Tylko ten zbiór elementów może być przekształcany i włączony do planu. Ale pojedyncze osoby mają ograniczone możliwości przetwarzania informacji płynących z otoczenia.

Podobnie zachowują się organizacje, ponieważ mają ograniczoną liczbę członków i ograniczoną możliwość wymiany informacji między nimi. Zatem koncepcja zainteresowania organizacji odnosi się do rozkładu możliwości przetwarzania informacji w organizacji w odniesieniu do danej kwestii.

Podstawowy problem każdego systemu kontroli wykorzystania dóbr rzadkich (tak, by spełniony był warunek skuteczności i wydajności) zasadza się na ograniczonym zainteresowaniu członków organizacji i nieograniczonej liczbie możliwości tworzonych przez otoczenie organizacji.



Organizacje nie mogą koncentrować się równocześnie na wszystkich potencjalnych celach. Muszą skupiać swoją uwagę na ograniczonej liczbie projektów<sup>5</sup>). Nie ma satysfakcjonującego rozwiązania tego dylematu, ale musi być on uznany za kluczowy problem zrównoważonej karty wyników. Menedżerowie muszą znaleźć metody skierowania zainteresowania członków organizacji na pewną grupę zagadnień (zwaną strategią). Muszą też uważać na pojawiające się nowe możliwości i zagrożenia. System wcześniej zdefiniowanych wskaźników, ujęty w karcie wyników, jest w tym bardzo pomocny, jeżeli jest w sposób efektywny komunikowany i wykorzystuje jednoznaczne kryteria. W odniesieniu do procesu uczenia się organizacji i uzyskiwania strategicznych informacji zwrotnych, autorzy biorą pod uwagę, że każdy system pomiarów niesie ze sobą ryzyko wyboru złych kryteriów i utraty z pola widzenia innych obiecujących możliwości. Kaplan i Norton podkreślają, że zrównoważona karta wyników kształtuje cały układ komunikacji dotyczącej strategii i wizji w organizacji. Daje to możliwość nieustannej dyskusji na temat przyjętych wskaźników i dokonania zmian tychże wskaźników, jeżeli zajdzie taka potrzeba.

#### ***Równoważenie sposobu budowania strategii na podstawie przekazów: jednostronnego i dwustronnego***

Drugim, ważnym rodzajem równowagi istotnym dla kontroli w organizacji jest równowaga między jednostronnym przekazem, płynącym z górnych poziomów organizacji i dialogiem polegającym na kierowaniu informacji z dolnych do górnych poziomów<sup>6</sup>). Tradycyjne rozumienie kontroli odnosi się do procesu wpływania na członków organizacji, by wdrażali strategię. Ta z kolei jest formułowana przez najwyższe kierownictwo i wdrażana poprzez struktury organizacyjne. Henry Mintzberg wprowadził pojęcie planowanych strategii, które określa jako zapisane i komunikowane pracownikom formalne wypracowane wcześniej plany. Wypracowanie strategii jest tu oddzielone w czasie od jej implementacji, ma charakter czysto analityczny i koncepcyjny<sup>7</sup>). W takim ujęciu, problem strategicznej kontroli staje się głównie problemem implementacji. Pod tym względem racjonalne działanie ma charakter przekazu jednostronnego, ponieważ treść strategii jest ustalona i sankcjonowana przez formalną pozycję w hierarchii organizacyjnej. W odróżnieniu od takiej koncepcji zarządzania Mintzberg formułuje swoją ideę „powstających strategii” (*emergent strategies*). Zgodnie z tym ujęciem, strategia powstaje w wyniku procesów wymiany informacji i decyzji biegnących od dołu ku górze w hierarchii organizacyjnej, w miarę jak członkowie organizacji poszukują nowych możliwości i tworzą takie możliwości. Tworzenie strategii nie jest ograniczane pozycją w hierarchii<sup>8</sup>). Opiera się na możliwości wnoszenia przez każdego członka organizacji jego własnych propozycji na drodze dialogu, który ma doprowadzić do sformułowania właściwej strategii.

Podobnie jak Mintzberg, chcemy podkreślić, że kontrola strategiczna musi łączyć w sobie różne elementy tak, by spełnione były warunki dotyczące skuteczności i wydajności<sup>9</sup>). Teoria kontroli strategii musi uwzględniać hierarchiczną i inkrementalną koncepcję strategii. Zrównoważona karta wyników zachowuje taką równowagę. Z jednej strony, model komunikowania jednokierunkowego z góry w dół jest bezpośrednio uwzględniony w procesach, które Kaplan i Norton określają jako niezbędne do wprowadzenia planowej strategii. Autorzy ci wykorzystują tu metaforę z kapitanem okrętu, który decyduje o kierunku i szybkości statku na podstawie ciągłej obserwacji wiatru i innych warunków. Z drugiej strony, podkreślają, że wartościowe pomysły często pochodzą od pracowników z niższych poziomów w hierarchii organizacyjnej. Poprzez uszczegóławianie i możliwość dyskusji na temat strategii przedsiębiorstwa, tworzenie zrównoważonej karty wyników wspiera proces weryfikowania strategii posiadającej aprobatę najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa. Zrównoważona karta wyników wyznacza równowagę między otrzymywaniem zwrotnych informacji o tym, czy planowana strategia najwyższego kierownictwa jest wprowadzana zgodnie z planem, a pozyskiwaniem informacji, czy strategia ta jest strategią prowadzącą do sukcesu.

#### ***Równowaga między interesami osobistymi i pragnieniem wnoszenia wkładu do organizacji i wspierania organizacji***

W budowaniu teorii kontroli sprawą istotną jest zespół założeń co do zachowań ludzi w organizacjach. Założenia te mogą być bardzo rozbieżne. W ujęciu Taylora, Webera czy Williamsona człowiek reaguje na bodźce w dążeniu do maksymalizacji osobistych korzyści. W konsekwencji, zorientowani na indywidualne korzyści ludzie będą unikać wszelkich wysiłków i uciekać od obowiązków, aż ustanowiony zostanie efektywny system kontroli i sankcji. W opozycji do tego pozostają założenia dokonane przez Mayo, Maslowa czy Herzberga, którzy wprowadzają elementy motywacji wewnętrznej, dążenie do osiągnięć, samorealizacji i doskonalenia się. W takim ujęciu wszystkie jednostki ludzkie mają motywacje wewnętrzne do współuczestnictwa w realizacji celów organizacji, nawet jeżeli nie wiąże się to z nagrodami pieniężnymi czy osobistymi korzyściami. Równowaga między różnymi założeniami co do ludzkiej natury jest fundamentalnym problemem w budowaniu i wprowadzaniu teorii kontroli. Można założyć, że teoria zarządzania jest tak dobra, jak właściwe są założenia dotyczące zachowania ludzi<sup>10</sup>). W rezultacie, menedżerowie muszą równoważyć różne motywy poszczególnych członków organizacji, by utrzymywać kontrolę nad efektywnością podejmowanych w organizacji operacji, jak również, by zachować potencjał do identyfikowania nowych efektywnych sposobów powiększania wartości dodanej. Z jednej strony, menedże-



rowie muszą wykorzystywać precyzyjne narzędzia monitorowania zachowań, a z drugiej, muszą zwracać uwagę na dążenia członków organizacji do pomocy i współuczestnictwa w realizacji celów organizacji.

Zrównoważona karta wyników wydaje się wzmacniać taką równowagę między różnymi motywacjami ludzi, w celu kontroli efektywności wprowadzania przyjętych strategii i pobudzania woli współuczestnictwa. Pierwszy rodzaj oczekiwania jest podjęty w klasycznym ujęciu kontroli jako procesu przebiegającego od góry ku dołowi, opierającego się na zarządzaniu i kontroli, ponieważ jednostka ludzka jest uważana jedynie za narzędzie efektywnego wdrażania przyjętych strategii. Sformułowania: „możesz uzyskać to, co jest mierzalne” i „nie można kontrolować czegoś, co nie jest mierzalne” ukazują tę stronę natury człowieka, która przedstawia go jako zainteresowanego wyłącznie nagrodami przyznawanymi za osiągnięcie jasno sprecyzowanych celów. Zarządzanie wykazuje dużą troskę o pomiary działalności. Z drugiej strony, idea zrównoważonej karty wyników oferuje pojedynczym osobom swobodę wyboru odpowiednich środków do realizacji zdefiniowanych celów. Ale zrównoważona karta wyników idzie jeszcze dalej w ustalaniu perspektywy poszukiwania właściwych wskaźników. Wszyscy członkowie organizacji są proszeni o udział w poszukiwaniach najlepszych wskaźników i właściwej struktury tych wskaźników. Innymi słowy, każdy członek organizacji ma szansę włączyć się do poszukiwań właściwej strategii dla organizacji.

Biorąc to wszystko pod uwagę, zrównoważona karta wyników wydaje się rysować niezwykle wyrazistą i teoretycznie atrakcyjną koncepcję kontroli strategicznej, ponieważ uwzględnia zidentyfikowane w teorii napięcia w organizacjach, które to napięcia muszą być godzone i zrównoważone tak, by pozwalały na efektywną i wydajną kontrolę strategii korporacji. Doceniając teoretyczne walory zrównoważonej karty wyników, należy teraz przeanalizować, jaką praktyczną wartość ona sobą reprezentuje i jakie są możliwości jej implementacji do praktyki zarządczej w przedsiębiorstwach.

### Wprowadzanie zrównoważonej karty wyników w praktyce – kilka uwag krytycznych

**C**zęsto zdarza się tak, iż atrakcyjna teoretycznie koncepcja wykazuje nikłe walory praktyczne, tzn. ograniczone są efekty jej praktycznej aplikacji. Tego typu wątpliwości mogą powstać podczas analizy procesu wprowadzania do praktyki w przedsiębiorstwach zrównoważonej karty wyników. Biorąc pod uwagę fakt, iż zrównoważona karta wyników jest produktem oferowanym na rynku usług konsultingowych, można sformułować jeszcze inne pytanie: czy korzyści, które przynosi, nie ograniczają się tylko do samych firm konsultingowych i czy zrównoważona karta wyników nie jest

przypadkiem przejawem pewnej mody w zarządzaniu. W tym punkcie rozważane będą niektóre kwestie praktycznego sposobu wdrażania karty wyników do praktyki oraz określone będą warunki, od spełnienia których zależeć będzie sukces całego przedsięwzięcia.

Na wstępie trzeba zaznaczyć, że zrównoważona karta wyników oraz towarzyszące jej procesy oznaczają istotną zmianę w całym systemie informacyjnym przedsiębiorstwa i jego kulturze organizacyjnej. Zrównoważona karta wyników musi być postrzegana w kategoriach pewnej wizji przyszłej współpracy w organizacji. Aby osiągnąć końcowy sukces, niezbędne jest wypracowanie konsensusu między przedstawicielami najwyższego kierownictwa i uzyskanie trwałej zmiany w procesach zachodzących w przedsiębiorstwie. To z kolei wymusza konieczność uzyskania poparcia ze strony wszystkich decydentów we wprowadzaniu zrównoważonej karty wyników w sposób nieprzerwany. W tym obszarze zagadnień Kaplan i Norton opierają się na sztucznych założeniach. Przede wszystkim nie tłumaczą oni, w jaki sposób zagwarantowana będzie ciągła kontrola i ocena karty wyników i towarzyszących jej relacji przyczynowo-skutkowych. Kiedy wypracowana zostaje pierwsza wersja zrównoważonej karty wyników, pojawia się ryzyko jej sztucznej, powszechnej akceptacji. Dzieje się tak wówczas, gdy wprowadzenie karty wiąże się z systemem nagród i w takiej sytuacji staje się ona szybko działaniem rutynowym, co nie zachęca do krytycznej analizy stosowanych w karcie wskaźników. Nawet jeżeli niektóre wskaźniki okazują się nieprzydatne, nie ma wystarczająco silnych bodźców, by je zmieniać. Koncentracja na uzyskiwaniu zaplanowanych wartości w przyjętej strategii odrywa uwagę od istoty i celu procesu uczenia się strategicznego, czyli pytań o słuszność przyjętych celów w przyszłości. Ponadto, jest rzeczą sporną, czy złożoność procesów organizacyjnych można odzwierciedlić przez wskazanie na kilka jedynie relacji przyczynowo-skutkowych. Te relacje zostały umieszczone przez Kaplana i Nortona w centrum dyskusji na temat wskaźników karty wyników, ale autorzy nie wyjaśniają, jak te relacje mogą być komunikowane i dyskutowane na wszystkich szczeblach organizacji. Jest sprawą trudną i kłopotliwą wypracowywanie przez każdy poziom organizacyjny swoich własnych, bardziej szczegółowych wskaźników, które w sposób oczywisty byłyby związane z różnymi innymi częściami karty wyników. W tym przypadku istnieje duże ryzyko, że w długim okresie wiedza o zależnościach między poszczególnymi częściami karty wyników będzie się zmniejszać i pozostawać będą tylko formalne, rutynowe procesy kontroli. Należy zatem podkreślić, że zrównoważona karta wyników nie powinna być traktowana i przedstawiana w konwencji gotowego projektu, lecz raczej jako permanentny proces.

Jednakże ciągłość procesu tworzenia i uaktualniania zrównoważonej karty wyników jest zagrożona przez potencjalną opozycję w organizacji. Zmia-



na systemu kontroli wydaje się niesłuchanie kłopotliwa, ponieważ dotyczy istniejących rutynowych zachowań i zastanej struktury władzy. Dodatkowo każdy członek organizacji będzie krytycznie śledził kolejne nowe rozwiązania w tym zakresie, ponieważ wiążą one pomiar z jego zarobkami i możliwościami kariery. Nowe systemy pomiaru będą raczej postrzegane jako zagrożenie z uwagi na to, iż ich zasady nawiązują do większej przejrzystości, do tworzenia nowych standardów oceny efektów pracy, i w efekcie do ograniczenia wolności jednostki. Sformułowanie: „możesz uzyskać to, co jest mierzalne” ukazuje ważność pomiaru i kontroli dla każdego pracownika. Zatem jest sprawą istotną zbudowanie w organizacji kultury zaufania po to, by pokonać opory. Członkowie organizacji muszą mieć zaufanie do intencji menedżerów, że nowy system nie będzie wykorzystany do rygorystycznej kontroli każdego przejawu zachowań pracownika. Musi być powiedziane, że zrównoważona karta wyników zachowuje równowagę między wynikami przedsiębiorstwa w przeszłości i przyszłymi kierunkami tak, aby każdy dostrzegał dla siebie szansę wzięcia udziału w rozwijaniu systemu. Ważnym krokiem na drodze pokonywania oporu jest pozyskanie współpracy ludzi, którzy przeżyli zmianę (*change survivors*). Są to pracownicy posiadający pewne wpływy, którzy byli włączeni (czynnie i biernie) we wprowadzanie zmian w przeszłości, i którzy albo dzielą się swoimi zastrzeżeniami co do aktualnie wprowadzanej zmiany, albo widzą w niej zagrożenie swoich własnych pozycji. W każdym przypadku stanowią oni zagrożenie, bo mogą demotywować i demoralizować innych. Istotne jest, by przekonać takich ludzi do współpracy przez podjęcie rzeczowej dyskusji nad prezentowanymi przez nich racjami. Rozmowy i przekonywanie nie oznaczają, że nie ma miejsca na podejmowanie drastycznych decyzji. W ostatecznym rozrachunku proces skutecznego wprowadzania będzie zawsze postępował równoległe ze zwolnieniami osób, które nie będą wykazywały woli współpracy.

Zatem kwestia: jak wypracować postawy poświęcenia i zaangażowania wśród pracowników, pozostaje podstawowym problemem wprowadzania zrównoważonej karty wyników. Oczywiście, zrównoważona karta wyników nawiązuje do nowoczesnych stylów kierowania. U ich podstaw leży proces przekonywania krok po kroku członków organizacji, że nowy pomiar działalności jest korzystny dla każdego: z jednej strony jest on cenny, bo pozwoli zdobyć informacje na temat przyszłej orientacji firmy, a z drugiej – naświetlić aktualną sytuację. Kaplan i Norton akcentują w swojej koncepcji metody wypracowywania właściwych wskaźników. Nie podejmują oni jednak ani problemu potencjalnych oporów wśród pracowników, ani nie zajmują się sposobami rozwiązywania tego problemu. Można domniemywać, że autorzy mają na myśli klasyczny proces obiegu informacji i decyzji biegnący od góry ku dołowi, który w pierwszym etapie jego zastoso-

wania ogranicza liczbę osób włączonych w proces wypracowywania wskaźników do momentu, kiedy gotowa jest pierwsza wersja karty wyników. Metafora z pilotem potwierdza takie założenie, ponieważ karta wyników jest przedstawiana głównie jako narzędzie pozyskiwania informacji i poszerzania możliwości kontrolnych przez naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa. Pozostaje to w ostrej sprzeczności z zarysowanym wcześniej procesem uzyskiwania informacji zwrotnych i procesem uczenia się. Rodzić też może podejrzenie, że element komunikowania od dołu ku górze oraz dialogu jest tylko modnym dodatkiem, mającym na celu lepszy marketing samej koncepcji.

Kaplan i Norton niezwykle pobieżnie określili problemy łączenia w praktyce metod i procesów. Wydaje się, że autorzy koncentrują swoją argumentację na metodzie zrównoważonej karty wyników jako systemie operacyjnym i tylko uzupełniają ją perspektywą procesu. Dyskusja na temat problemów empirycznych tej koncepcji prowadzi do wniosku, że podstawowym czynnikiem sukcesu we wprowadzaniu zrównoważonej karty wyników w mniejszym stopniu są kompetencje techniczne, a w większym jest to kwestia dokonujących się ciągle (trwałych) procesów. Można się zatem spodziewać, że zrównoważona karta wyników jako proces strategiczny zakończy się niepowodzeniem. Ramy koncepcji Kaplana i Nortona – nawet jeżeli samą koncepcję uznamy za bardziej kompleksową i dojrzałą w porównaniu z powszechnymi systemami pomiarów finansowych – jawią się jako jeszcze jedna propozycja teoretyczna, przyciągająca uwagę i zmierzająca do udoskonalenia techniki pomiaru.

*Wolf Bonsiep, Toni Fischer, Jacek Klich*

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Koncepcja Kaplana/Nortona rozwinięta w książce: R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, *The Balanced Scorecard; Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996, była prezentowana w numerze 2/2000 „Przełomu Organizacji”.
- <sup>2)</sup> R. SIMONS, *Levers of Control*, Boston, 1995, s. 13.
- <sup>3)</sup> Ibidem s. 14.
- <sup>4)</sup> H.A. SIMON, *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Situations*. 2nd ed. New York 1976, s. 90.
- <sup>5)</sup> R. SIMONS, op.cit., s. 17.
- <sup>6)</sup> W. BONSIEP, J. KLICH, *Menedżerowie średniego szczebla – bariera wprowadzania zmian czy kluczowy czynnik zmian (I)*, „Przełomu Organizacji”, 1999, Nr 2, s. 20.
- <sup>7)</sup> H. MINTZBERG, *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, w: „Strategic Management Journal”, Vol. 6 (1985), ss. 257–272, tu: s. 269.
- <sup>8)</sup> Ibidem, s. 259.
- <sup>9)</sup> Ibidem.
- <sup>10)</sup> C.M. LICHTMAN, R.G. HUNT, *Personality and Organization Theory: A Review of Some Conceptual Literature*, „Psychological Bulletin” 1971, Vol. 76, No 4, ss. 271–294, tu: s. 271.

Autorzy: Wolf Bonsiep – Uniwersytet w Erlangen-Nürnberg, dr Toni Fischer – Uniwersytet w Erlangen-Nürnberg, dr Jacek Klich – adiunkt, Instytut Zarządzania, Uniwersytet Jagielloński.



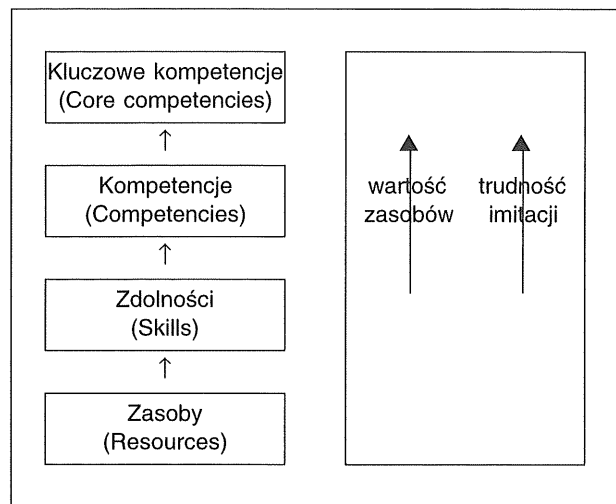
Halina Chwistecka-Dudek, Włodzimierz Sroka

# Core competencies – koncepcja strategiczna

Jedną z głównych koncepcji strategicznych jest podejście zasobowe, które zakłada, że determinantą wyboru strategii przedsiębiorstwa są jego specyficzne zasoby i umiejętności. Na podstawie tej niejako klasycznej orientacji opracowano wiele wariantów zasobowego podejścia, a wśród nich tzw. koncepcję rdzenia kompetencji (umiejętności) – *core competencies*. Traktuje ona rdzeń kompetencji jako taką kombinację umiejętności technologicznych, produkcyjnych, menedżerskich, która pozwala na uzyskanie efektów synergicznych w postaci długookresowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz dywersyfikację w kierunku obszarów, pozornie nie związanych z jego podstawową działalnością<sup>1)</sup>. Na przykład rdzeń umiejętności firmy Sony związany jest z miniaturyzacją, która pozwala produkować walkmeny, kamery wideo czy laptopy. Natomiast sukces firmy Honda jest efektem zarówno rdzenia umiejętności obejmującego projektowanie i produkcję silników, jak i zdolności stworzenia nowych systemów dealerskich, równoległego planowania produktu, czy też transformacji posiadanych zdolności produkcyjnych. Zdeterminowany jest więc działaniem w obszarze planowania, produkcji i sprzedaży oraz posiadaniem adekwatnych umiejętności, zdolności i zasobów.

Bardziej precyzyjna identyfikacja koncepcji rdzenia umiejętności wymaga określenia relacji występujących między: kompetencjami, zdolnościami i zasobami. Posłużmy się w tym celu opracowaniami R.M. Granta i M. Javidana. Według R.M. Granta<sup>2)</sup>, koncepcja zasobowa zakłada, że przedsiębiorstwo posiada różnicowane zasoby niezbędne do realizacji określonych strategii rozwoju. Pozwalają one na utrzymanie jego przewagi konkurencyjnej w takim stopniu, w jakim potrafi ono wykorzystać swe zasoby oraz w zależności od tego, jak długo jego konkurenci nie są w stanie imitować stosowanych przez niego strategii. Np. usługi posprzedażowe światowego lidera w branży koparek hydraulicznych – firmy Caterpillar – polegające na dostarczaniu części zapasowych i personelu do dowolnego miejsca na świecie w ciągu 24 godzin, stanowią fundament strategii konkurencyjnej tej firmy. Powodzenie Walt Disney Co. od lat 80. jest wynikiem umiejętnego wykorzystania takich zasobów, jak: ogromna biblioteka filmowa, marka oraz umiejętności produkcyjne i animacyjne. Z kolei sukces Toyoty na globalnym rynku samochodowym jest w dużym stopniu efektem posiadanych umiejętności produkcyjnych, systemu *Just In Time*, elastycznej produkcji. Tak rozumiane zasoby przedsiębiorstwa nie są

jednak identyczne z jego zdolnościami, kompetencjami czy też kluczowymi kompetencjami. Hierarchię powiązań między nimi prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Hierarchia zasobów przedsiębiorstwa

Źródło: M. JAVIDAN, *Core Competence: What Does it Mean in Practice?*, „Long Range Planning”, Vol. 31, February 1998.

- Z rysunku wynika, że:
- Struktura szeroko pojętych zasobów przedsiębiorstwa (zasobów *sensu largo*) obejmuje: zasoby *sensu stricto*, zdolności, kompetencje oraz kluczowe kompetencje.
  - Na najniższym szczeblu hierarchicznej struktury usytuowane są zasoby, które są „wsadem” do łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Jedne z nich mają charakter materialny, inne – niematerialny. Przypisuje się im, relatywnie, najmniejszą wartość, której relatywizm zależy od zdolności ich wykorzystania.
  - Zdolności (potencjał) dotyczą stopnia wykorzystania posiadanych zasobów. Każde przedsiębiorstwo dysponuje odpowiednią wiązką zasobów, lecz nie każde potrafi je odpowiednio spożytkować. Zdolności stanowią drugi poziom w hierarchii zasobów *sensu largo* i dotyczą wielu działań produkcyjnych, sprzedażowych i marketingowych, które „dodają różnicowaną wartość” poszczególnym produktom i transformują *input* w *output*. Tak identyfikowane zdolności nie wykluczają jednak wykorzystania zasobów usytuowanych lateralnie, czyli w „poprzek” przedsiębiorstwa, np. zdolności marketingowe Intel są bardzo silnie związane z jej wizerunkiem, co

w dużym stopniu zostało wykorzystane w stosowanych strategiach marketingowych.

■ Kompetencje powstają w rezultacie koordynacji i integracji poszczególnych ogniw (funkcji) łańcucha wartości przedsiębiorstwa: sfery B+R, produkcji, marketingu, dystrybucji. W zdywersyfikowanym, tzw. multibiznesowym przedsiębiorstwie, kompetencje są zestawem zdolności i *know-how* posiadanych przez poszczególne strategiczne jednostki biznesu (SBU). Kompetencje są rezultatem komunikacji i integracji zdolności funkcjonalnych SBU, np. SBU może posiadać kompetencje w zakresie rozwoju nowych produktów, które są wynikiem integracji (koordynacji) zdolności sfery: B+R, produkcyjnej i marketingowej.

■ Na najwyższym poziomie w hierarchii zasobów *sensu largo* usytuowane są kluczowe kompetencje (*core competencies*), będące unikalną kombinacją technologii, wiedzy i umiejętności, posiadaną przez przedsiębiorstwo. Kluczowe kompetencje określane są także jako tzw. niematerialne aktywa przedsiębiorstwa, są niewidoczne dla obserwatorów z zewnątrz oraz trudne do identyfikacji i analizy, co oznacza, że ich skopiowanie przez konkurencję jest w zasadzie niemożliwe. Zwykle, traktowane są one jako fundament – czynnik sprawczy rozwoju całej gamy finalnych produktów i usług, zarówno obecnie, jak i w przyszłości. Dlatego, kluczowe kompetencje odgrywają szczególną rolę w rozwoju przedsiębiorstwa i decydują o jego przewadze konkurencyjnej<sup>3)</sup>.

Przyjmuje się, że o ile w krótkim okresie konkurencja przedsiębiorstwa zdeterminowana jest ceną i jakością produktu, o tyle w długim okresie, konkurencyjność zapewnia zdolność tworzenia po niższym koszcie i szybciej niż konkurencja kluczowych umiejętności, które skutkują „nieprzewidywalnymi produktami”<sup>4)</sup>. Rzeczywiste źródła przewagi – to zdolności menedżerów wykreowania technologii i produkcyjnych umiejętności, które pozwolą poszczególnym SBU na elastyczną adaptację do zmieniających się możliwości. Te umiejętności są określane jako kluczowe kompetencje czy rdzeń umiejętności (*core competencies*), wyróżniające firmę umiejętności (*distinctive competence*) czy rdzeń kwalifikacji firmy (*core skills*), czyli takie kompetencje, które pozwalają na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w długim okresie. H. Ansoff w swej koncepcji formułowania strategii mówi o profilu umiejętności (*competence profile*), który tworzą zasoby materialne, kwalifikacje, organizacja i poziom zarządzania w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Konfrontacja określonego profilu umiejętności z profilami umiejętności najlepszych firm sektora pozwala na określenie słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa. Konkurenci starają się imitować te kompetencje i niwelować powstałą przewagę konkurencyjną. Im trudniej jest imitować wyróżniające przedsiębiorstwo kluczowe kompetencje, tym bardziej trwała jest jego pozycja konkurencyjna.

Kluczowe kompetencje są efektem synergicznym posiadania przez przedsiębiorstwo:

● unikalnych zasobów oraz zasobów tworzących jego wartość, czyli takich, które w istotny sposób współprzyczyniają się do tworzenia silnego popytu produktowego,

● zdolności organizacyjnych związanych z umiejętnością koordynowania i efektywnego wykorzystania tych zasobów.

Oznacza to, że posiadanie jedynie unikalnych i wartościowych zasobów bez zdolności ich efektywnego zastosowania, nie decyduje jeszcze o kluczowych kompetencjach. Z drugiej strony, przedsiębiorstwo nie musi dysponować unikalnymi zasobami, aby skutecznie konkurować. Czasami wystarczą do tego celu jedynie umiejętności zarządu, aby bardziej efektywnie niż konkurencja pożytkować podstawowe zasoby. W przedsiębiorstwie zdywersyfikowanym, kluczowe kompetencje powstają w procesie interakcji między zróżnicowanymi kompetencjami SBU. Są to więc umiejętności z obszarów wydzielonych przez poszczególne SBU, a wynikające z integracji i harmonii kompetencji poszczególnych SBU. Jak zauważyli C.K. Prahalad i G. Hamel<sup>5)</sup>, „kluczowe kompetencje wymagają kolektywnego uczenia się, zaangażowania i integracji między SBU”, co oznacza, że np. rozwój nowego produktu jest kluczową kompetencją, jeśli angażuje co najmniej kilka SBU. Można więc przyjąć, że kluczowe kompetencje to kompleksowa i zespolona wiedza przedsiębiorstwa, szczególnie dotycząca tego, jak integrować wiele technologii i w jaki sposób koordynować różne umiejętności produkcyjne. Przedsiębiorstwo jest więc postrzegane hierarchicznie, którą to hierarchię tworzą:

● kluczowe kompetencje,

● podstawowe produkty, będące materialnym wyrazem kluczowych kompetencji,

● SBU, traktowane jako rynkowo zorientowane jednostki strategiczne.

Model zdywersyfikowanej korporacji można więc przedstawić w postaci drzewa, w którym pień i konary stanowią produkty podstawowe, gałęzie – jednostki strategiczne, a liście – produkty końcowe. Natomiast system korzeni, który odżywia i zabezpiecza stabilność całego drzewa – to właśnie są kluczowe kompetencje korporacji<sup>6)</sup>.

Kluczowe kompetencje charakteryzują się kilkoma specyficznymi atrybutami (por. tabela 1).

Współcześnie przedsiębiorstwa konkurują na różnych poziomach: finalnych produktów, kluczowych produktów czy kluczowych kompetencji np. laptop jest produktem finalnym, dysk twardy w nim zainstalowany – produktem kluczowym, natomiast kluczowa kompetencja może się przejawiać w technologii przechowywania danych na nośnikach magnetycznych. Przedsiębiorstwo, które oferuje finalne produkty, niekoniecznie posiada kluczowe kompetencje, gdyż może je kupować w postaci kluczowych produktów od innych przedsiębiorstw. Jednakże, jego pozycja konkurencyjna jest znacznie słabsza niż przedsiębiorstw wytwarzających kluczowe produkty. Oznacza to, że kluczowe kompetencje, na których opiera się kluczowy produkt, są wysoką barierą wejścia dla potencjalnych konkurentów.



Tab. 1. Atrybuty kluczowych kompetencji

trudność do imitacji przez konkurentów,
brak substytutów – nie mogą być zastąpione przez alternatywne kompetencje,
„niewidoczność” – nie są łatwe do zidentyfikowania dla zewnętrznych obserwatorów,
trwałość – trwają dłużej niż zwykłe kompetencje,
wyższość (przewaga) – są lepsze niż podobne kompetencje posiadane przez konkurentów

Źródło: M. JAVIDAN, op.cit.

Przywództwo w obszarze kluczowych kompetencji może więc być traktowane jako znaczący element w osiąganiu przewagi konkurencyjnej. Natomiast kompetencja jest bezsilna, jeśli nie może zostać użyta do stworzenia materialnych korzyści dla klienta. Kompetencja staje się kluczowa dopiero wówczas, gdy zaspokaja określone jego potrzeby. Zdolność transformacji kluczowej kompetencji w konkretną korzyść dla klienta znana jest jako kluczowa zdolność (*core capability*). Obejmuje ona wiele elementów, począwszy od ukrytych mocnych stron przedsiębiorstwa, do jego postrzegania (wizerunku) przez klienta, np. specyficzny marketing, serwis i inne działania skoncentrowane na kliencie.

W wielu przypadkach brak kluczowych kompetencji jest główną przyczyną nawiązywania współpracy między przedsiębiorstwami, np. w postaci strategii aliansów. Pojawia się więc istotny problem ochrony kluczowych kompetencji czy stopnia ich udostępnienia. Należy jednak przede wszystkim zauważyć, że aby alians mógł odnieść sukces, partnerzy muszą dysponować wystarczającymi umiejętnościami, które wesprą ich wspólne kompetencje. Jeśli posiadane umiejętności są komplementarne, może wystąpić ich synergia w kluczowe kompetencje. Ponadto, jednym z najważniejszych celów – zawsze ukrytym i nie deklarowanym przez partnerów – jest uczenie się od koalicjanta, zdobycie jego doświadczenia i umiejętności. Jeśli uczymy się szybciej niż partner i upowszechniamy zyskaną wiedzę we własnym przedsiębiorstwie, to możemy wygenerować i przyspieszać rozwój własnych kompetencji. Postępowali tak np. japońscy producenci samochodów, którzy na początku lat 80. tworzyli sojusze z amerykańskimi producentami i w rezultacie opanowali ok. 30% rynku amerykańskiego.

W dobie aliansów, problemem strategicznym jest umiejętność szybszego uczenia się od partnera, niż on czyni to w stosunku do nas. Wniosek: alianse nie powinny obejmować kluczowych kompetencji, gdyż w przypadku szybszego uczenia się partnera istnieje niebezpieczeństwo utraty własnych kompetencji. Problem ochrony kluczowych kompetencji nabiera szczególnego znaczenia w przypadku zawierania aliansów konkurencyjnych, gdyż decyduje o zachowaniu posiadanej przewagi konkurencyjnej<sup>7)</sup>. Nie można również wykluczyć, że utworzenie sojuszu przedsiębiorstw niekonkurencyjnych nie zrodzi tych samych problemów, ponieważ nic nie

gwarantuje, że w przyszłości partner nie stanie się bezpośrednim rywalem. J. Lewis uważa, że alians może funkcjonować w dłuższym okresie jedynie wtedy, gdy nie obejmuje kluczowych kompetencji partnerów lub gdy ogranicza się tylko do nowego rynku, przy wyraźnym geograficznym rozgraniczeniu obszaru działania każdego z nich<sup>8)</sup>. Nawet sukces aliansu nie eliminuje konkurencji między partnerami, a czasem przyczynia się nawet do jej nasilenia, przyjmując formę tzw. wyścigu po kompetencje i prowadząc do ostrej walki konkurencyjnej wewnątrz aliansu. Działanie takie przejawia się w agresywnym zdobywaniu maksimum informacji, przy równoczesnym minimalnym udostępnianiu własnych zasobów. Wcześniejsze określenie zakresu, formy i kierunku transferu kompetencji, czy też rozgraniczenie produktów lub rynków każdego z partnerów pozwala uniknąć tego typu sytuacji. Inną możliwością może być zawarcie aliansu przedkonkurencyjnego, czyli skoncentrowanie działalności sojuszu na wczesnych fazach łańcucha wartości. Interesującym przykładem rozgraniczenia rywalizacji od konkurencji w aliansie może być współpraca pomiędzy Fordem i Mazdą<sup>9)</sup>. Współpracując w wielu różnych obszarach, koncerny zachowują autonomię w zakresie realizacji własnych planów produkcyjnych i rynkowych, własnego budżetu i określania celów strategicznych. Wymiana informacji dotyczy jedynie tych, które zostały zawarte w umowie kooperacyjnej, a które są niezbędne do skutecznego funkcjonowania aliansu. Transfer technologii zapewnia ochronę interesów partnerów. Kluczowe kompetencje i umiejętności jednej strony, np. silnik Mazdy, są tajemnicą dla drugiej strony. Nawet jeżeli oba koncerny pracują wspólnie nad określonym projektem produktu, każdy z partnerów tworzy odrębną stylistykę produktu, co służy zachowaniu odrębności marek w rynku.

Halina Chwistecka-Dudek, Włodzimierz Sroka

#### PRZYPISEK

- 1) C.K. PRAHALAD, G. HAMEL, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June 1990.
- 2) R.M. GRANT, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, „California Management Review”, Spring 1991.
- 3) Np. K. COYNE, S. HALL, P. GORMAN CLIFFORD określili kluczowe kompetencje jako „motory strategii” (key drivers of strategy). Por. *Is Your Core Competence a Miracle?*, „The McKinsey Quarterly”, 1997 nr 1.
- 4) Por. Z. PIERŚCIONEK, *Strategie rozwoju firmy*, PWN Warszawa 1996, s. 202-204.
- 5) C.K. PRAHALAD, G. HAMEL, op.cit.
- 6) Ibidem.
- 7) N. PETTS, *Building Growth on Core Competences – a Practical Approach*, „Long Range Planning”, Vol. 30, August 1997.
- 8) J. LEWIS, *Strategische Allianzen*, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 1991, s. 95-98.
- 9) Por. W. SROKA, *Kooperacja i konkurencja w aliansach strategicznych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1999 nr 7.

Autorzy: Halina Chwistecka-Dudek jest profesorem w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem Akademii Ekonomicznej w Katowicach; Włodzimierz Sroka jest doktorem nauk ekonomicznych, wykładowcą w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej.

*Marek Brzeziński*

# Proces uczenia się zmian

Problemem strategicznym organizacji przyszłości<sup>1)</sup> będzie przede wszystkim tworzenie elastycznych możliwości gospodarowania, a nie jak dotąd konkutowanie przy aktualnych możliwościach, co zawsze łączy się z problemami tworzenia i wdrażania zmian. W wieku bezustannej zmiany najlepszą strategią jest więc szybkie reagowanie na terażniejszość oraz tworzenie takiej organizacji, która będzie dobrze prosperować w trudno przewidywalnej przyszłości. Można to osiągnąć m.in. za pośrednictwem procesu uczenia się, dzięki któremu poznaje się, komunikuje i akceptuje potrzebę niezbędnych zmian.

Wobec tego zmianę będziemy traktować tutaj jako składową procesu uczenia się<sup>2)</sup>, a nie jako sposób przekształcania struktur w organizacji (hierarchiczne struktury tworzą niestety fragmentaryczną perspektywę). Ponieważ organizacja przede wszystkim uczy się poprzez uczenie się swych pracowników, to centralnym ogniwem tego procesu jest człowiek jako podmiot zmian (rys. 1). Jego uczenie się i nabywanie wiedzy decyduje o tworzeniu innowacyjnych zachowań i postaw oraz kreowaniu zmian wewnętrznych człowieka, promieniujących na współpracowników i otoczenie.

Właściwe wykorzystanie możliwości uczenia się wszystkich pracowników, pobudzenie ich kreatywności i nabywania wiedzy uruchamia podstawowy kierunek procesu inicjowania, tworzenia i wdrażania zmian. Ale również będzie nas interesował drugi kierunek uczenia się zmian, wyływający z zewnętrznych form organizacyjnych otoczenia i pochodzący od procesów globalizujących światową gospodarkę.

## Uczenie się, wiedza a zmiana

**P**owszechnie znane już jest zjawisko usystematyzowanego uczenia się, które zaczyna się zawsze w procesie pracy człowieka i grupie pracowniczej oraz przebiega w uczącej się organizacji<sup>3)</sup>. Wiadomo również, że podział pracy umożliwia wykorzystywanie krzywej uczenia się i krzywej doświadczenia organizacji i jej otoczenia, opartych na wspólnym mechanizmie i naturze procesu uczenia się. **Uczenie się** jest więc samo w sobie naturalne, a forma przejawiająca się poprzez ten proces pochodzi od „drzwi”, którymi on przepływa w procesach podstawowych, obsługowych i zarządzania przedsiębiorstwa.

Człowiek jako czynnik produkcji był zbyt długo zaniedbywany, a w latach gwałtownej automatyzacji

stworzono nawet wizję eliminowania człowieka jako czynnika zakłócającego produkcję. Oczywiście wszędzie tam, gdzie uciążliwe i monotonne czynności mogą być wykonane przez automaty i roboty, takie podejście będzie nadal słuszne. Ale w pozostałych sferach działalności przedsiębiorstwa, człowiek ciągle pozostaje najbardziej wydajnym procesorem produktywności, innowacji i wiedzy. W pracowniku, poprzez możliwość i umiejętność uczenia się indywidualnego i zespołowego, wzmacnia się poczucie własnej wartości i pewności siebie. Dodatkowo pracownik odczuwa nie tylko własną, niezależną korzyść z procesu uczenia się, ale poprzez wymianę myśli i doświadczeń, lepiej rozumie i akceptuje potrzebę zmian w organizacji.

Wobec tego uczenie się jednostki, zespołu i całej organizacji jest procesem nabywania różnego rodzaju **wiedzy** pojawiającej się w trakcie „ewolucyjnego wykluwania w procesie uczenia się. Wykorzystujemy ją zazwyczaj w tworzeniu i wprowadzaniu zmian przez kompetentnych i wyposażonych w wiedzę pracowników i zespoły pracownicze. P. Drucker przewiduje, iż właśnie wiedza stanie się w przyszłości jedynym znaczącym zasobem organizacji i społeczeństwa przyszłości – społeczeństwa wiedzy<sup>4)</sup>.

Nowoczesne zarządzanie to ciągle wynajdywanie czynników sukcesu i produktywności opierające się na zespołach ludzi wyposażonych w wiedzę. Obecny rodzaj produktywności wymaga właśnie stosowania wiedzy i obejmuje zdobywanie i dzielenie się tymi doświadczeniami i wiedzą (nauka przez całe życie). Wydaje się więc, że nowoczesne i skuteczne organizacje będą walczyć w przyszłości o najważniejszy swój zasób, tj. wykwalifikowanych i wyposażonych w wiedzę ludzi (wojna o talenty), gdyż istnieje ścisły związek pomiędzy wyzwaniem talentów w pracownikach a sukcesem.

W istocie wiedzy tkwią szybkie zmiany, które z jednej strony powstają na bazie nowej wiedzy, a z drugiej na pojawiających się potrzebach, również pobudzających powstawanie nowej wiedzy. Dlatego na znaczeniu zyskuje wspólne uczenie się w organizacji, będące szansą **zintegrowania procesu zmian** i w następstwie tego, skuteczniejsze zarządzanie nimi.

W takich organizacjach następuje kreowanie tych segmentów, które odpowiadają za uczenie się i osiągnięcie wiedzy o zarządzaniu różnorodnymi przedsięwzięciami. Towarzyszące temu twórcze napięcie wyzwala w pracownikach i zespołach potrzebę pogłębiania kompetencji do zarządzania innowacjami i zmianami<sup>5)</sup>. **Oczywiście, owe organizacje mu-**

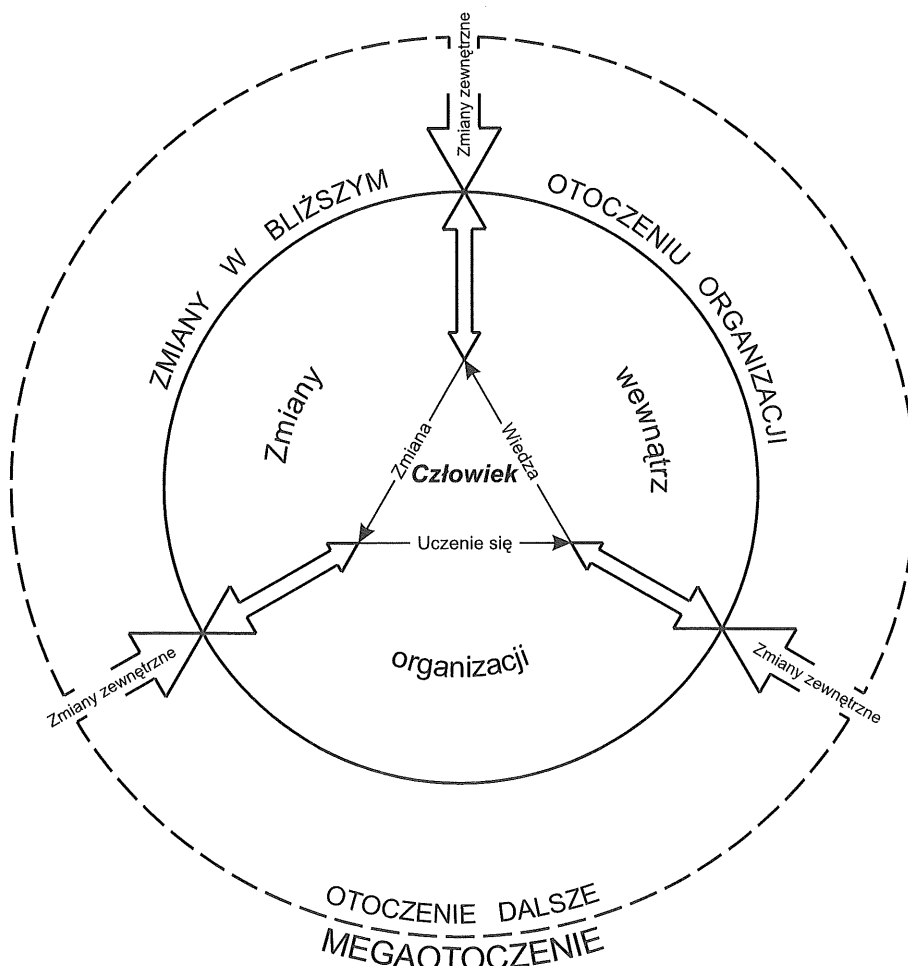
szą nauczyć się procesu swego doskonalenia i odnowy, a w tym – procesu uczenia się zmian. Właśnie zdolność i chęć organizacji do inicjowania zmian może stać się osią, wokół której koncentruje się wykorzystanie procesu uczenia się w nowoczesnej i inteligentnej organizacji.

### Zmiana a organizacja i otoczenie

**P**roces indywidualnych zmian, traktowany jako uczenie się twórczego życia zawodowego, w najszerszym stopniu będzie dotyczył kadry menedżerskiej wszystkich szczebli, gdyż oprócz merytorycznych dociekań i podejmowania decyzji, funkcje takie łączą muszą wiedzę doradczą i psychologiczną (psychologia relacji). Występujące często obawy przed zmianą potęgują lęk o utratę przyjemnych i ulubionych nawyków myślowych i sposobów działania, a nawet zachowania wrogie zmiany. Wobec tego opłaca się wysiłek poinformowania współpracowników o sposobach przeprowadzania zmian i prowadzenie wyjaśniających dyskusji. Niestety, w projektowaniu pracy grupowej jesteśmy dopiero na początku fazy uczenia się.

Rozpoznawanie charakteru i przyczyn wszelkiego rodzaju przemian zespołowych i strukturalnych jest istotnym obszarem efektywnego zarządzania zmianami. Dlatego dobry menedżer zawsze poszukuje zmiany, reagując i wykorzystując ją jako okazję i szansę. W ostateczności jednak o skuteczności wprowadzania takich zmian decyduje stan gotowości, poziom nieufności i oporu przed zmianą oraz doświadczenie przy wdrażaniu zmian.

Przyzwyczajeni jesteśmy przyzwyczajając się, co jeszcze bardziej potęguje opory w myśleniu o zmianach, a tym bardziej o ich wdrożeniu<sup>6)</sup>. Dlatego umiejętność inicjowania zmian<sup>7)</sup>, to przede wszystkim przełamywanie nawyku stabilności w akceptację i uczenie się procesu zmian. Na przykład w grupach partnerskich i zespołach twórczych może następować poszerzanie świadomości i potrzeby innowacyjnych zachowań oraz otwartości na zmiany, gdzie pracownik jest traktowany jako aktywa procesu zmian, a sama zmiana jest oczekiwana z nadzieją. Dalszy przebieg procesu uczenia się zmian poszerzać się będzie, poprzez współpracę grup pracowniczych, na inne sfery wnętrza całej organizacji.



Rys. 1. Cyrkulacja zmian w organizacji i otoczeniu

Źródło: opracowanie własne.





Uczenie się zmian w poszczególnych obszarach może być skutecznym rozwiązaniem tylko w przekształceniu całościowych procesów organizacji.

Powstaje więc pytanie o tempo tych zmian: radykalne<sup>8)</sup> w „stylu amerykańskim” (*Reengineering*) lub ciągłe doskonalenie w „stylu japońskim” (*Kaizen, Lean Management*). Wydaje się, że samo życie wytworzyć może pośrednie podejścia<sup>9)</sup>, spełniające aktualne potrzeby i adaptujące się do możliwości określonych organizacji.

Podobne mechanizmy procesu uczenia się zmian i wymiany wiedzy mogą dotyczyć<sup>10)</sup> również wprowadzanych ostatnio organizacji wirtualnych i sieciowych. Ich cechy, tj. elastyczność, zdolność uczenia się, otwartość na zmiany i rozwój, pobudzają proces uczenia się zmian „w sobie” i otoczeniu (uczenie się przyszłości w organizacjach przeszłości).

Innym, niezwykle ważnym i skutecznym narzędziem procesu uczenia się zmian może być *benchmarking*, uwypuklający wzorcowe sposoby postępowania poprzez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczenia i wiedzy. Dla wnętrza organizacji (rys. 1) byłby to *benchmarking* wewnętrzny, w segmencie rynkowym, czyli otoczeniu bliższym – *benchmarking* zorientowany na konkurencję, a w otoczeniu dalszym *benchmarking* funkcjonalny odnoszący się do organizacji spoza branży.

Najmniej przewidywalny aspekt uczenia się i wymiany wiedzy w procesie zmian, to relacje z najdalszym otoczeniem organizacji, tj. megaotoczeniem. Ich skutki być może są takie jak wywoływane przez „efekt motyla” w układach chaotycznych?

## Dyfuzja zmian

**L**atwo zauważyć, iż cyrkulacja zmian w organizacji i otoczeniu odbywa się (rys. 1) w dwóch kierunkach: ● „od wewnątrz na zewnątrz” i ● „z zewnątrz do wewnątrz. Taki przebieg poprzez wzmocnienie i sprzężenie zwrotne oraz presję otoczenia (każda organizacja zakotwiczona jest w określonym otoczeniu socjotechnicznym, ekonomicznym etc.) powoduje interferencję zmian. Mechanizmy te przypominają procesy dyfuzji pobudzone przez procesy uczenia się i wymiany wiedzy. Dyfuzja taka, w zależności od wielu czynników, może przebiegać w różny sposób, trudny najczęściej do przewidzenia. Jednak powinno dochodzić do swoistego wyrównywania się cech i poziomu określonych zmian, płynących ze stykających się obszarów.

Pierwszy kierunek zmian tworzy ciąg: pracownik, grupa pracownicza, całe wnętrze organizacji, otoczenie, ów ciąg rodzi dyfuzję zmian opartą przede wszystkim na przeobrażeniu „świadomości i wnętrza” człowieka. Drugi kierunek czerpie z zewnętrznych doświadczeń globalnej gospodarki, która ma zintegrować większość organizacji gospodarczych świata (czasy globalnej zmiany). Ich wspól-

nym mianownikiem jest proces uczenia się i wymiany wiedzy (wewnętrznej, zewnętrznej i wirtualnej), jako główny czynnik integrujący te wydawałoby się przeciwstawne kierunki inicjowania i tworzenia zmian. Wyłaniająca się z tego zintegrowana wiedza, pobudzać może właściwą cyrkulację: myśli, idei, innowacji i zmian. Dlatego nowoczesne organizacje powinny wpisywać w swą strategię kreowanie procesów uczenia się zmian i poszerzania wiedzy w tym zakresie, gdyż wartość organizacji będzie tworzona przez produktywność i innowacje, a one wynikają z zastosowania wiedzy.

Marek Brzeziński

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Zob. np. *Organizacja przyszłości*, red.: F. HESSELBEIN, M. GOLDSMITH, R. BECKHARD, Business Press, Warszawa 1998 oraz B. WAWRZYŃIAK, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
- <sup>2)</sup> M. BRZEZIŃSKI, *Proces uczenia się w nowoczesnej organizacji*, „Przegląd Organizacji” nr 4/1999.
- <sup>3)</sup> P.M. SENGE, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- <sup>4)</sup> P.F. DRUCKER, *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- <sup>5)</sup> M. BRZEZIŃSKI, *O innowacjach i zmianach nieco inaczej*, Prace Naukowe „Organizacja i Zarządzanie” nr 4, Politechnika Lubelska 1999.
- <sup>6)</sup> Większość krajowych przedsiębiorstw, projektowanych w przeszłości, była zaprogramowana tak, aby nic nie zmieniać, a ich celem było (i często jest jeszcze) utrzymywanie przyjętego modelu funkcjonowania i zarządzania. Na szczęście wiele z nich już obecnie uczy się, że nadmiernie długie powstrzymywanie się od zmian przyczynia się do ich słabości, gdyż konkurencja w tym czasie wdraża nowatorskie rozwiązania.
- <sup>7)</sup> Już w XVI wieku N. MACHIAVELLI powiedział: „Nie ma nic trudniejszego od inicjowania procesu zmian”.
- <sup>8)</sup> M. HAMMER, *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- <sup>9)</sup> Z. MARTYŃIAK, *Radykalna przebudowa czy ciągłe ulepszanie. Dylemat współczesnych koncepcji doskonalenia organizacji*, Konferencja nt. Konkurencyjność przedsiębiorstw wobec wyzwań XXI wieku, AE, Wrocław 1999.
- <sup>10)</sup> Prawdopodobnie również najnowsze (teoretyczne jeszcze) koncepcje organizacji: biologicznej i holonicznej, będą przez swe cechy, tj. samorozwój, samoorganizacja i ewolucja uczestniczyć w procesie uczenia się zmian.

*Jerzy Bieliński*

# Polityka przemysłowa a rozwój sektora okrętowego

Jednym z podstawowych elementów zarządzania strategicznego jest analiza otoczenia. W ramach otoczenia przedsiębiorstwa lub sektora przedmiotem oceny jest wpływ polityki państwa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa lub sektora. Są sektory, w których wpływ tej polityki jest niewielki, są jednak sektory, gdzie oddziaływanie państwa jest niezwykle istotne i w znacznej mierze kształtuje sytuację w sektorze. Dzieje się tak w skali globalnej, jak i w skali pojedynczego państwa.

Do sektorów, w których polityka państwa istotnie wpływa na jego funkcjonowanie, należy m.in. sektor okrętowy. Przedmiotem artykułu jest ocena, jaką rolę w rozwoju sektora okrętowego odgrywała i odgrywa polityka przemysłowa – zarówno na świecie, jak i w Polsce.

## Polityka przemysłowa a rozwój sektora na świecie

### Diagnoza sytuacji światowego przemysłu okrętowego

**P**rzemysł okrętowy jest przemysłem wrażliwym na zmiany koniunktury na świecie, a zmiany wielkości zapotrzebowania na statki i produkcji okrętowej mają charakter cykliczny o dość dużej amplitudzie zmian. Koniec lat dziewięćdziesiątych jest okresem istotnego wzrostu produkcji okrętowej. Portfel zamówień na statki ma od kilku lat tendencję rosnącą i wynosił (stan na koniec roku): 1997 – 56,6 mln GT, a 1998 – 57,4 mln GT i był największy od dwudziestu lat. Po pewnym obniżeniu się wielkości nowych zamówień w końcu 1998 roku i na początku 1999, w trzecim kwartale 1999 roku ponownie ich wielkość dynamicznie wzrosła.

Wielkość światowej produkcji okrętowej utrzymuje się w latach 1996–1998 na wysokim poziomie ok. 25 mln GT rocznie.

Te korzystne procesy aktualnego rozwoju produkcji okrętowej wiążą się także ze zjawiskami negatywnymi. Do tego typu zjawisk należy zaliczyć fakt występowania niezwykle **niskich cen na statki**. W 1998 roku w stosunku do 1997 indeks cen dla wszystkich typów statków wykazał 17-proc. spadek (dotychczas najniższy – 9-proc. był w 1992 roku). Choć w ostatnim okresie, w trzecim kwartale 1999 roku po długim okresie tendencji spadkowej ceny

na statki zaczęły rosnać. Jest to tendencja oczekiwana od kilku lat i należy mieć nadzieję, że utrzyma się ona w dłuższym okresie.

Do zdecydowanie negatywnych cech obecnego stanu w światowym przemyśle okrętowym należy także nadwyżka podaży nad popytem. Nadwyżka zdolności produkcyjnej sięga nawet 40%. Mimo świadomości istnienia nadwyżki, zdolność produkcyjna stoczni świata zwiększa się.

Negatywne procesy, zwłaszcza związane z **nadwyżką podaży nad popytem**, a co za tym idzie z nieuczciwą konkurencją w skali świata, powodują, że zarówno organizacje międzynarodowe, jak i poszczególne państwa podejmują działania w celu wyeliminowania tego zjawiska.

### Pomoc państwowa dla stoczni w świecie

**I**nterwencjonizm państwowy w przemyśle okrętowym jest niemal immanentną cechą funkcjonowania tego sektora gospodarczego. Jest on powszechnie stosowany w różnorodnych formach.

Wysiłki krajów zrzeszonych w OECD i Unii Europejskiej zmierzają od wielu lat do ograniczenia różnych form interwencjonizmu państwowego w przemyśle stoczniowym. Jednocześnie kraje należące do tych organizacji podejmują decyzje o pomocy dla swych przemysłów krajowych.

**Kraje OECD** podjęły już dziewięć lat temu działania ograniczające interwencjonizm państwowy przez negocjacje „Porozumienia respektującego normalne warunki konkurencji w komercyjnym przemyśle budowy i remontu statku”. Porozumienie to podpisane zostało w grudniu 1994 r. przez Japonię, Koreę Płd., Stany Zjednoczone, kraje Unii Europejskiej oraz Norwegię. Porozumienie zakładało zniesienie subwencjonowania przemysłu okrętowego oraz zakazywało udzielania na preferencyjnych warunkach kredytów na budowę statków. Porozumienie miało zacząć obowiązywać od 1 stycznia 1996 roku, ale nie zostało ratyfikowane przez Stany Zjednoczone. Okazało się, że dla wielu krajów takie stanowisko Stanów Zjednoczonych było na „rękę” i nie były one zainteresowane wejściem w życie tego porozumienia<sup>1)</sup>. Wobec fiaska wdrożenia porozumienia OECD poszczególne kraje stosują własne formy pomocy dla krajowych stoczni.



**Światowy rynek okrętowy** w latach dziewięćdziesiątych uległ podziałowi na cztery podstawowe grupy producentów. Są nimi: Japonia, Korea, kraje Europy Zachodniej i Północnej oraz pozostałe kraje. Japonia i Korea zdominowały światowy przemysł okrętowy stanowiąc ok. 70% jego potencjału<sup>2)</sup>. Przejęcie przez Japonię, Koreę, a także Chiny i Tajwan podstawowej części produkcji okrętowej – przy istnieniu znacznych przewag konkurencyjnych tych krajów – stwarza niekorzystną sytuację dla świata. Kraje te decydują o rozwoju sektora, stosując własne instrumenty polityki przemysłowej i nie zawsze liczą się z powstającymi z reguły w Europie rozwiązaniami globalnymi.

### Polityka przemysłowa a rozwój sektora w Azji

**J**aponia od wielu lat utrzymuje czołową pozycję w światowym budownictwie okrętowym. Jej udział w światowej produkcji okrętowej w 1998 roku wynosił aż 42% łącznie zbudowanych statków w tonach brutto, zwanych w skrócie – GT. Japonia utraciła jednak pierwsze miejsce w rankingu krajów wiodących w przemyśle okrętowym pod względem posiadanego portfela zamówień (na rzecz Korei). Zdecydowanie zmniejszyła się rentowność stoczni japońskich. Według danych za 1998 rok obrachunkowy, tylko dwie spośród sześciu największych stoczni uzyskało wzrost zysków, pozostałe miały rezultaty gorsze niż w 1997 roku. Jednym z kluczowych czynników, który zadecydował o zmianach w przemyśle okrętowym Japonii, był kurs jena w stosunku do dolara.

Drugim światowym potentatem przemysłu okrętowego była **Korea** (udział w światowej produkcji okrętowej w 1998 wg GT – 29%). Portfel zamówień stoczni koreańskich (wobec poprzedniej intensywnej kontrakcji) przekroczył 20 mln. Zmiany kursu wona do dolara na przełomie 1997 i 1998 roku istotnie wpłynęły na poziom oferowanych przez te stocznie cen statków. Według ocen ekspertów europejskich, Koreańczycy stosują dumpingowe ceny na statki sprzedając je tylko po kosztach włożonych materiałów. Przykład: w marcu 1999 r. Koreańczycy oferowali możliwość zakontraktowania kontenerowca 5500 TEU za 55 mln USD, podczas gdy w 1998 roku proponowali mniejszy kontenerowiec 4800 TEU za 80 mln USD.

Możliwość tak drastycznego obniżenia cen spowodowana jest między innymi uzyskaną przez Koreę pomocą w wysokości 58 miliardów dolarów od Międzynarodowego Funduszu Walutowego w celu zapobieżenia kryzysowi gospodarczemu.

Pożyczka ta przeznaczona była na reformy makroekonomiczne oraz reformy strukturalne, w tym między innymi na ratowanie sytuacji w największych koreańskich konglomeratach zwanych czebolami. W czebolach skoncentrowany jest niemal cały

przemysł okrętowy. Trudności gospodarcze czeboli decydują o sytuacji w przemyśle okrętowym.

**Pomoc dla przemysłu okrętowego w Japonii i Korei** realizowana jest w ramach kompleksowej polityki wobec gospodarki morskiej. Główne elementy tej polityki związane są z zaangażowaniem banków w gwarantowanie finansowania produkcji okrętowej. Stocznie, wchodzące najczęściej w skład dużych grup kapitałowych, otrzymują również pomoc ze źródeł niepaństwowych (subwencje wewnętrzne).

Korea, według opinii ekspertów europejskich, stosuje szeroki zakres pomocy polegający między innymi na tym, że stocznie koreańskie, mimo że są nadmiernie zadłużone i według prawa europejskiego powinny już zostać rozpoczęte procedury upadłościowe, zaciągają olbrzymie kredyty i zdobywają nowe zamówienia po cenach dumpingowych (*według 'Proposal for EMF, Shipbuilding Memorandum, marzec 1999*).

Koreański Państwowy Eximbank pełnił funkcje funduszu gwarancyjnego przy kredytowaniu stoczni. W okresie od stycznia do listopada 1998 roku dostarczono 2,2 mld USD dla produkcji okrętowej, co stanowi 92% wszystkich gwarancji. Bez tych gwarancji żaden z kontraktów eksportowych nie byłby możliwy (*informacja CESA na posiedzenie 18 stycznia 1999 roku*).

### Polityka państw a rozwój sektora w Unii Europejskiej

**O**cena zmian w zachodnioeuropejskim przemyśle okrętowym wskazuje na radykalne zmniejszenie roli Europy Zachodniej i Północnej w światowym przemyśle okrętowym. Udział stoczni zachodnioeuropejskich w zamówieniach na statki zmniejszył się z 28% w 1985 roku do 19% w 1997 roku. Daleko idące zmiany (i jednocześnie dość odmienne) występują w poszczególnych krajach Unii Europejskiej. Zdecydowanie dominującym krajem okrętowym w Europie są Niemcy. Aktualnie drugim krajem pod względem wielkości produkcji okrętowej są Włochy (głównie dzięki budowie statków pasażerskich).

Stocznie europejskie utrzymują swoją pozycję konkurencyjną głównie przez budowę złożonych konstrukcyjnie statków, praktycznie wykorzystując nisze rynkowe światowego rynku statków skomplikowanych.

Sektor okrętowy, w krajach Unii Europejskiej, jest przedmiotem szczególnej uwagi i podlega jej specjalnym regulacjom. W Unii Europejskiej obowiązuje ciągle uchwalona w 1990 r. „Siódma dyrektywa”, która od 1992 roku przewiduje możliwość stosowania bezpośrednich subwencji do budowy dużych statków w wysokości 9% odniesionych do ceny kontraktowej statku (dla mniejszych statków możliwa była najczęściej niższa pomoc, np. do 4,5% dla statków o wartości poniżej 10 mln ecu).



Stałe przedłużanie obowiązywania tej dyrektywy wynikało z tego, że próby całkowitego wyeliminowania subwencji nie były przez poszczególne państwa respektowane i uzyskiwały one od władz EWG, a później Unii Europejskiej odpowiednie zwolnienia. Dowodem słabości tych ustaleń był fakt, że rok 1992 miał być ostatnim rokiem stosowania dopłat, ale ponownie zrezygnowano z tego warunku i przedłużono dotowanie statków. Termin zakończenia funkcjonowania tej regulacji był wielokrotnie przesuwany, a w 1998 roku przeprowadzona została weryfikacja ustaleń „Siódmej Dyrektywy”. W wyniku tej weryfikacji, 29 czerwca 1998 roku Rada Unii Europejskiej uchwaliła zawarte w dokumencie nr EC Nr 1540/98 nowe zasady pomocy dla budownictwa okrętowego, które weszły w życie 1 stycznia 1999 i będą obowiązywać do 31 grudnia 2003 roku. W dokumencie tym uznaje się, że konieczne jest kontynuowanie realizowanej od 1987 roku polityki w zakresie pomocy dla stoczni, której celem jest wspieranie koniecznych zmian zwiększających konkurencyjność stoczni.

W nowej regulacji Unii Europejskiej określono, że pomoc dla stoczni jest możliwa przez:

- pomoc eksploatacyjną, czyli przez subwencjonowanie działalności operacyjnej do wysokości 9% wartości kontraktu, (ten punkt ma obowiązywać do końca 2000 roku),
- pomoc na restrukturyzację i zamknięcie stoczni,
- pomoc inwestycyjną na innowację,
- regionalną pomoc inwestycyjną,
- wspieranie badań i rozwoju,
- pokrycie wydatków stoczni na ochronę środowiska.

Przyjęcie tak szerokiego zakresu pomocy związane jest z syntetyczną diagnozą europejskiego przemysłu okrętowego dokonaną przez ekspertów UE, która jest następująca:

- europejski przemysł budowy statków usilnie stara się osiągnąć poziom konkurencyjności międzynarodowej;
- sektor okrętowy w Europie zmuszony był dokonać redukcji swojej mocy produkcyjnej i poziomu zatrudnienia;
- niektóre segmenty tego sektora zajmują czołowe miejsce na poziomie międzynarodowym;
- mimo „przodownictwa” w niektórych dziedzinach, bardzo wiele stoczni ma ogromne trudności w osiągnięciu odpowiedniej wielkości produkcji i jej efektywności w stopniu pozwalającym na prowadzenie dalszej działalności.

### Polityka państwa a rozwój sektora w Polsce

**R**ezultaty działalności polskich stoczni w latach 1997–1999 w zakresie wielkości sprzedaży i wyników finansowych wskazują, że można uznać, iż zakończony został okres dostosowawczy do pełnego działania w ramach gospodarki rynkowej i nastąpiło przejście do fazy **intensyw-**

### nego rozwoju polskiego przemysłu budowy statków.

W stoczniach zrealizowane zostały podstawowe procesy restrukturyzacji produkcyjnej, finansowej i własnościowej. Przemysł stał się rentowny, stanowi atrakcyjny sektor dla banków, które mogą zarobić na finansowaniu statków. Jest źródłem znacznej wartości dodanej. Eksportując niemal całą swoją produkcję ma istotne znaczenie dla bilansu handlowego. Tworzy wewnętrzny rynek współpracując z ok. 1000 dostawców. Daje szansę szerokiego wdrożenia procesów innowacyjnych. Jest konkurencyjny na światowym rynku statków.

### Polityka przemysłowa Polski wobec przemysłu stoczniowego



Polsce, w okresie od 1992 roku, można mówić o pewnych elementach polityki przemysłowej wobec przemysłu okrętowego. W czerwcu 1992 roku w Ministerstwie Przemysłu i Handlu opracowano założenia polityki przemysłowej wobec tego sektora. Nie została podjęta jednak decyzja o nadaniu temu dokumentowi rangi wiążącej. W 1994 roku opracowany został kolejny dokument programowy pt. „Mechanizmy polityki państwa wobec przemysłu okrętowego dla poprawy jego konkurencyjności”. Dokumenty te, stały się później podstawą do przyjęcia przez rząd RP w październiku 1995 roku „Stanowiska rządu RP w sprawie polityki państwa dla wzrostu konkurencyjności polskiego przemysłu okrętowego” oraz stanowiska rządu RP wobec wspomnianego wyżej porozumienia OECD. Przyjęte w dokumencie rządowym rozwiązania miały stosunkowo niewielki zakres przewidzianych przedsięwzięć. Do najważniejszych można zaliczyć: przyjęcie ustawy „Kodeks Morski”, zmianę sposobu poboru cła, przyspieszony zwrot VAT.

Niejako obok tego stanowiska realizowane były niektóre formy pomocy dla stoczni. Dotyczyły one:

- umorzenia zobowiązań podatkowych, zobowiązań wobec ZUS, zobowiązań podatków lokalnych, najczęściej w ramach ugody bankowej;
- zamiany długów na akcje, także w ramach ugody bankowej;
- stosowania ulg inwestycyjnych;
- odroczenia płatności zobowiązań;
- gwarancji kredytowych.

W większości pomoc ta nie miała charakteru specyficznego, dotyczącego przemysłu stoczniowego lub konkretnej stoczni, ale związana była z regulacjami ogólnopolskimi, z których mogły korzystać wszystkie polskie przedsiębiorstwa (do znaczących kwotowo form pomocy dla konkretnej stoczni, pomocy o charakterze specyficznym można zaliczyć jedynie gwarancje rządowe na kredyt dla Stoczni Gdańskiej SA).

Uwzględniając wszystkie formy pomocy dla stoczni (o charakterze ogólnopolskim i specyficznym)



i sumując wartość pomocy, zgodnie z metodologią stosowaną w Unii Europejskiej, ustalano wskaźniki intensywności pomocy publicznej (ustalone jako relacja kwoty dotacji i umorzeń do obrotów). Według obliczeń BMF, wskaźniki te łącznie dla stoczni budujących i remontujących statki miały wartość w: 1994 roku – 11,4%, 1995 roku – 10,6%, 1996 roku – 6,1%, 1997 roku – 1,8%. Na podstawie podanych wielkości można stwierdzić tendencję gwałtownie malejącej wartości tego wskaźnika.

Wysokie wartości wskaźnika w 1994 i 1995 roku były związane z realizowanymi postępowaniami ugody bankowej w Stoczni Gdynia i Stoczni Północnej. W 1996 roku poziom wskaźnika kształtowały głównie gwarancje skarbu państwa za nie zapłacony przez Stocznię Gdańską kredyt, a w 1997 roku odprawy dla zwalnianych pracowników tej stoczni.

Pomoc dla innych stoczni to przede wszystkim ulgi inwestycyjne. Niewielki zakres pomocy na finansowanie prac badawczych otrzymała Stocznia Szczecińska SA.

Reasumując, można stwierdzić, że w Polsce zakres pomocy dla stoczni był zdecydowanie niewielki. Stocznie skorzystały z realnej pomocy na podstawie ustawy o restrukturyzacji banków i przedsiębiorstw umarzając swoje zadłużenie wobec wierzycieli. Do specyficznej adresowanej pomocy można właściwie zaliczyć tylko zaangażowanie państwa wobec Stoczni Gdańskiej w sytuacji zagrożenia jej istnienia.

### *Przyszłość polskiego przemysłu okrętowego w aspekcie aktywnej polityki przemysłowej*

**R**ozwój przemysłu okrętowego będzie zależny przede wszystkim od czynników zewnętrznych. O rozwoju zadecydują także wewnętrzne czynniki makroekonomiczne, takie jak: ogólna sytuacja gospodarcza kraju, kurs wymiany złotego, poziom inflacji i stopy procentowej kredytu, system podatkowy. Podstawowe znaczenie dla sytuacji stoczni będą miały jednak przyjęte strategie i decyzje operatywne poszczególnych stoczni.

**W długim horyzoncie czasowym Polska może być liderem przemysłu okrętowego w Europie** (już tak się stało w końcu 1999 r. pod względem wielkości zamówień na statki handlowe). Będzie to dla Polski sektor opłacalny tak długo, jak długo istnieje przewaga konkurencyjna polskiego przemysłu okrętowego w zakresie niektórych kluczowych zasobów stoczni (wykwalifikowane kadry, niskie koszty robocizny, rosnąca wydajność pracy, rozwinięta grupa firm produkująca wyposażenie okrętowe). Dowodem na konkurencyjność polskich stoczni wobec stoczni świata jest przedstawione wyżej porównanie polityki przemysłowej w Polsce na tle rozwiązań światowych. Można stwierdzić, że polskie stocznie funkcjonują obecnie bez żadnej pomo-

cy państwa, co jest sytuacją dość wyjątkową w światowym przemyśle okrętowym.

Wykorzystanie obecnych przewag konkurencyjnych w długim horyzoncie czasu zależy jednak od działań podejmowanych zarówno na poziomie przedsiębiorstw, jak i państwa. Powinny one być powiązane z dostosowaniem się do działania w ramach Unii Europejskiej.

Integracja Polski z Unią Europejską tworzy konieczność działań przede wszystkim na **poziomie przedsiębiorstw**, jest on najważniejszy i nie zastąpią go żadne inne działania, które mogą mieć jedynie charakter wspierający. W tym kontekście muszą być budowane strategie polskich stoczni. Zdając jednak sobie sprawę, że działania samych stoczni nie wystarczą do ich utrzymania się na światowym rynku okrętowym, potrzebne są działania skoncentrowane na:

■ **polityce przemysłowej**, a w tym:

● uruchamianiu programów badawczych i wspieraniu programów stoczniowych w zakresie wzrostu innowacyjności stoczni,

● wspieraniu programów współpracy między polskimi stoczniami oraz ich współpracy z przedsiębiorstwami produkującymi wyposażenie okrętowe,

■ **polityce handlowej**, a w tym głównie:

● zmianie przepisów dotyczących kredytów eksportowych umożliwiających wykorzystanie tego mechanizmu przez stocznie,

● dokonaniu przeglądu postanowienia Rady Ministrów z 10 października 1995 w sprawie polityki państwa w celu wzrostu konkurencyjności polskiego przemysłu okrętowego,

● działaniach stwarzających warunki rozwoju polskim armatorom, między innymi przez budowę dla nich statków w polskich stoczniach,

■ **aktywnej działalności międzynarodowej dotyczącej zwłaszcza:**

● wdrożenia porozumień międzynarodowych dotyczących ograniczenia subwencjonowania, w tym zwłaszcza subwencjonowania operacyjnego,

● promocji polskich stoczni i przedsiębiorstw produkujących wyposażenie okrętowe w świecie,

● aktywnego włączenia się do prac założonego w 1994 roku przez kraje Unii Europejskiej Forum Morskiego, którego głównym zadaniem jest wspieranie rozwoju gospodarki morskiej w krajach europejskich.

*Jerzy Bieliński*

### PRZYPISY

<sup>1)</sup> Obecnie panuje opinia, że porozumienie to, nawet gdyby weszło w życie, nie zmieniłoby warunków funkcjonowania światowego przemysłu okrętowego.

<sup>2)</sup> Udział wymienionych krajów lub grup krajów w światowym budownictwie okrętowym może być określony dość zróżnicowanymi wielkościami w zależności od tego, jaką miarą będzie wyrażany. Nie zmienia to jednak podstawowych proporcji.

*Maria Nowicka-Skowron*

# Podstawowe elementy systemu logistycznego w przedsiębiorstwie

System logistyczny w przedsiębiorstwie tworzy zbiór różnorodnych elementów. Znaczna ich liczba oraz wzajemne relacje wymagają prowadzenia wielu szczegółowych analiz. U podstaw analiz znajduje się zasada myślenia o całości<sup>1)</sup>. Koncepcja filozofii logistyki wynika bowiem z traktowania przedsiębiorstwa jako systemu, złożonego z celowo powiązanych części, które umożliwiają optymalną realizację zadań. Zarysowany cel badawczy wymaga podejścia systemowego w logistyce.

W podejściu systemowym uwzględnienia się następujące założenia<sup>2)</sup>:

■ Badany obiekt można wyodrębnić jako względnie odosobniony i powiązany z otoczeniem ustalonymi kanałami a ponadto podzielić na wiele względnie odosobnionych części, różnych pod względem pełnionych funkcji. System logistyczny jest względnie wyodrębnionym obiektem, składającym się z wielu odosobnionych części, którym przypisana jest określona funkcja;

■ Analiza obiektu wymaga wielu analiz cząstkowych, przy czym w ogólnym celu badania niezbędna jest odpowiednia koordynacja. Przedmiotem analiz są jedynie istotne elementy i ich właściwości. W systemie logistycznym prowadzone są systematycznie analizy cząstkowe w kontekście realizacji celu tego systemu. Analizy te dostarczają informacji, dzięki którym koordynuje się przepływ strumieni materiałowych w przedsiębiorstwie.

W podstawach podejścia systemowego w logistyce znajdują się modelowe zasady teorii systemów. Różnorodne koncepcje badawcze syntetyzuje ujęcie, zgodnie z którym system opisują dwie zmienne „całości i części”<sup>3)</sup>. Relacje między „całością” a „częścią” tworzą następujące zasady:

- całość dominuje, rola części jest drugorzędna,
- integracja stanowi warunek wzajemnych powiązań wielu części w jedną całość,
- części uporządkowane w powyższy sposób są nierozzerwalną całością, a po dokonaniu zmiany jednej części następuje zmiana pozostałych części,
- rola części rozpatrywana jest w aspekcie celu, dla którego istnieje całość,
- pozycja części wynika z istoty realizowanej funkcji,

● całość, jako określony system lub kompleks, reaguje podobnie jak pojedyncza część,

● wszelkie działanie powinno zaczynać się od całości jako przesłanki, natomiast części i relacje między nimi powinny stanowić pochodną tych rozwiązań.

Powyższe zasady przedstawiają celowość tworzenia na bazie zmiennych typu „całość” i „część” systemu logistycznego. Sekwencja logiczna, wynikająca z zasad, takich jak dominacja całości, sposób uporządkowania części oraz ich rola, potwierdza idealny wręcz obszar zastosowań w systemie logistycznym.

Podstawową przesłanką podejścia systemowego jest eliminowanie suboptymalnych rozwiązań odcinkowych jako konsekwencji uwzględnienia wzajemnych zależności między zasobami a procesami oraz zamiaru osiągnięcia optymalnych rozwiązań kompleksowych<sup>4)</sup>.

Kompleksowość ujęcia to podstawa do przyjęcia systemowego podejścia w logistyce. Zapewnia się wówczas optymalizację systemu logistycznego, gdyż każdy element systemu zostaje podporządkowany ogólnemu celowi, a jego działanie poddawane jest ocenie w kategoriach racjonalizacji zadań globalnych. W konsekwencji, podejście systemowe w logistyce oznacza eliminowanie suboptymalizacji rozwiązań, gdyż pojedyncze elementy systemu zmierzają do takich form współdziałania, które wymagane są we wszystkich częściach ocenionego całościowo systemu logistycznego.

W ramach systemowego podejścia stwierdza się, że „nie można w sposób efektywny rozwiązywać problemów w wyizolowanej części przedsiębiorstwa, traktowanej niezależnie od jego całości”<sup>5)</sup>.

Według Pfohla, „cechą charakterystyczną myślenia kategoriami systemowymi jest kompleksowy sposób rozpatrywania zagadnień oraz świadomość, że do wyjaśnienia całości nie wystarczy objaśnienie jej elementów, lecz musi przy tym nastąpić objaśnienie zależności między tymi elementami”. Ujęcie systemowe wymaga zatem myślenia kategoriami kompleksowymi, powiązanych ze sobą zależności. Systemowe podejście w logistyce utożsamia się przede wszystkim z modelami podsystemów regula-





cji, sterowania oraz modelami systemów wyższego rzędu.

Zdaniem Z. Martyniaka<sup>6)</sup>, „zasada podejścia systemowego nie ogranicza się jednak tylko do postulatu dokonywania zmian przystosowawczych w obrębie rozpatrywanego systemu. Zawiera również postulat logicznego przechodzenia od jednego systemu do drugiego (jeśli systemem jest przedsiębiorstwo, to od podsystemu do podsystemu)”. Szczególnie ostatnie sformułowanie eksponuje, w obrębie systemu przedsiębiorstwa, podsystem logistyczny, traktowany w uproszczeniu w dalszych rozważaniach jako system logistyczny.

Powyższe założenia prowadzą do następujących stwierdzeń<sup>7)</sup>:

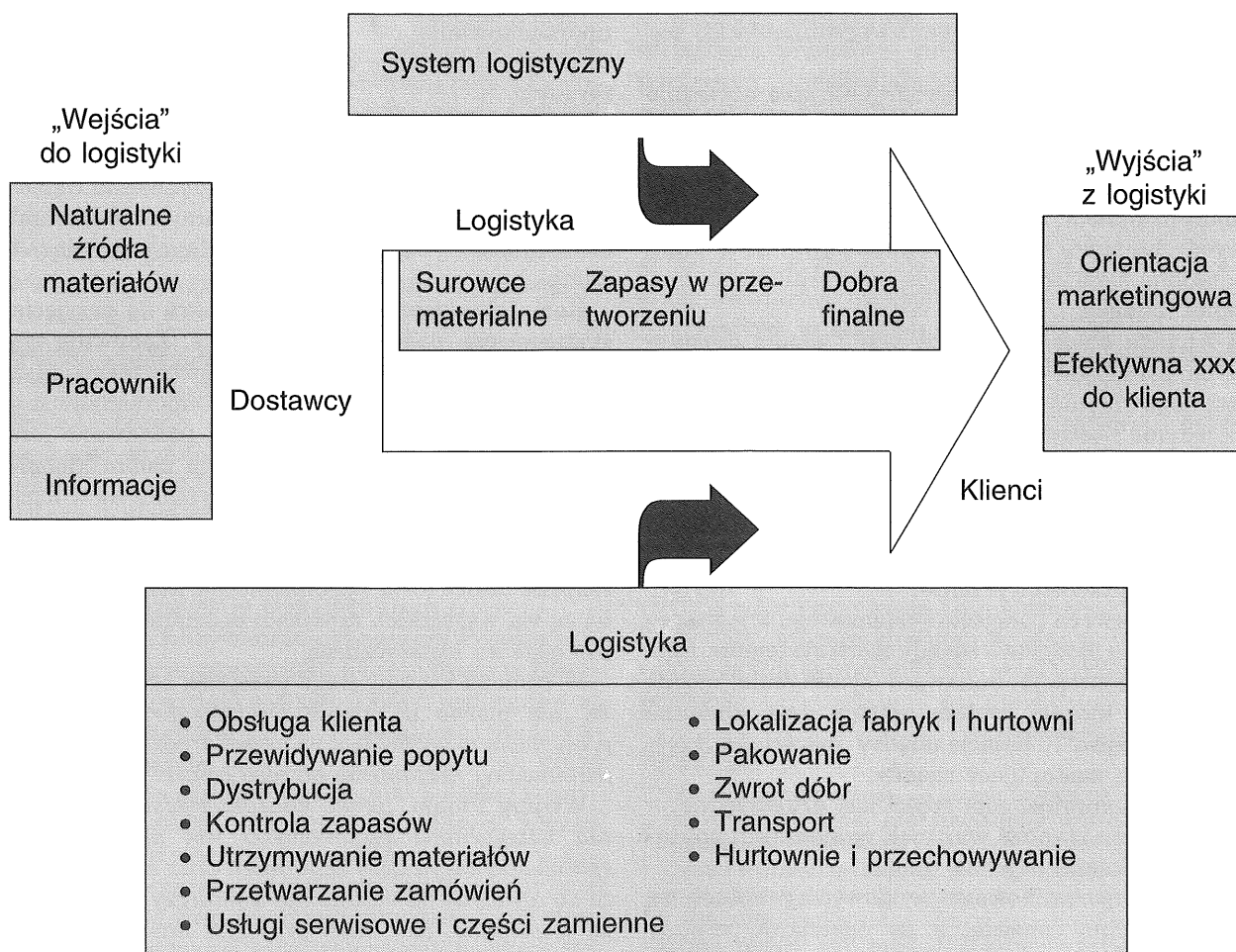
■ System logistyczny stanowi nową jakość, z uwagi na relacje występujące między elementami tworzącymi ten system; nie jest on zatem prostą sumą elementów. System logistyczny przedsiębiorstwa nie ogranicza się tylko do zbioru elementów, ale szczególnie istotne są wzajemne ich oddziaływania w procesie przepływu strumieni materiałowych. Odwołujemy się tym samym do „systemu rozumia-

nego jako zbioru części współzależnych ze względu na określony cel”<sup>8)</sup>.

■ Całość oddziałuje w większym stopniu na funkcjonowanie poszczególnych elementów niż odwrotnie; przy tego typu założeniach, z poszczególnych elementów realne jest tworzenie niezawodnej całości poprzez właściwe ich połączenie. Przyjmuje się za uzasadnione wyodrębnienie „obszarów kluczowych”, które w decydujący sposób wpływają na sprawność systemu logistycznego.

■ Wzajemne powiązanie „wszystkiego ze wszystkim”. Konsekwencją oddziaływania jednego z elementów systemów na inny jest interakcja w czasie w zakresie elementu pozornie niezależnego od powiązań logistycznych. Zależność ta bazuje na stwierdzeniu, że system większej całości tworzony jest z podsystemu niższego rzędu. W systemie logistycznym można wyróżnić wiele różnorodnych podsystemów, takich jak transport, magazynowanie, dystrybucja itp.

Do przeprowadzenia charakterystyki systemu logistycznego wymagane jest przyjęcie w procedurach



Rys. 1. Elementy systemu logistycznego

Źródło: opracowano na podstawie: D.M. LAMBERT, J.R. STOCK, L.M. ELLRAM, *Fundamentals of Logistics Management*, USA, 1995.

metodycznych podstawowych składowych systemu, na które składają się<sup>9)</sup>:

- cel, ukierunkowany na działalność wszystkich podsystemów,
- „wyjścia”, przyjęte jako pochodna (funkcja) celu w postaci rezultatów działania systemu (produkty lub usługi),
- „wejścia”, decydujące o zasilaniu systemu (materiały, energia, informacje, ludzie),
- proces transformacji „wejść” na „wyjścia” określany sekwencją podstawowych czynności przetwarzania,
- otoczenie, tworzone przez odbiorców, dostawców, banki itp.,
- wyposażenie, na które składają się maszyny, budynki, środki transportowe itp.,
- zasoby ludzkie, czyli liczba i struktura zatrudnionych, ich kwalifikacje, umiejętności.

Systemy logistyczne bazują zatem na kompleksowym sposobie rozpatrywania poszczególnych zagadnień, wyodrębnieniu elementów oraz wskazaniu zależności między nimi<sup>10)</sup>. Przyjmuje się, że zależności między elementami systemu są relacjami między „wejściem” i „wyjściem”, tworzonymi przez strukturę zależności.

Lambert w ujęciu systemowym wskazał na elementy „wejścia” oraz elementy „wyjścia” z logistyki (rys. 1) Zorganizowany strumień informacji pozwala regulować – od „wyjścia” systemu po jego „wejście” – fizyczne strumienie towarów, dostosowując ich podaż do faktycznego popytu.

Elementami „wejścia” są materiały, środki trwałe, pracownicy, informacje. Dostawcy zapewniają dostarczenie materiałów, które następnie podlegają przetworzeniu. W obszarze logistycznym wyodrębniono wiele działań decydujących o elementach „wyjścia” z systemu logistycznego. Za istotne działanie uznano obsługę klienta, która może być prawidłowo realizowana, jeżeli określimy właściwie popyt, zapewnimy niezbędną ilość i jakość materiałów oraz części zamiennych. Wymagana jest także sprawna dystrybucja dóbr finalnych.

Elementami „wyjścia” z logistyki są dobra rzeczowe i informacje dla klienta spełniające kryteria orientacji marketingowej, efektywnej dla klienta.

W badaniu podstawowych elementów systemu logistycznego w przedsiębiorstwie wymagana jest ocena warunków determinujących tworzenie tego rodzaju systemów.

Warunki te wyznaczają<sup>11)</sup>:

- identyfikacja współzależności między elementami,
- uwzględnienie zjawiska synergii.

Przedstawiony schemat wskazuje, że zapewniona została identyfikacja zarówno poszczególnych elementów systemu logistycznego, jak również współzależności między nimi<sup>12)</sup>. Obszar współzależności wyznaczają elementy wyróżnione w logistyce. Ich

różnorodność oraz merytoryczną spójność potwierdza występowanie różnego rodzaju współzależności<sup>13)</sup>. Przykładowo są nimi relacje między usługami serwisowymi i zapasami części zamiennych a lokalizacją przedsiębiorstw. Wzrost odległości między przedsiębiorstwami powoduje z reguły wzrost wartości zapasów części zamiennych.

W warunkach tworzenia systemu logistycznego podkreśla się zjawisko synergii, oznaczające takie współdziałanie elementów, które jest korzystniejsze od sumy efektów funkcjonowania każdego z nich z osobna. Za efekt synergiczny przyjmuje się różnicę między łącznym efektem działania zbioru elementów systemu logistycznego, w ramach których następuje współdziałanie, a sumą efektów jednostkowych, wynikających z funkcjonowania tych elementów, pozbawionych współdziałania.

Działanie systemu logistycznego zależy od właściwości wewnętrznych oraz warunków otoczenia. W procesie analizy elementów systemu logistycznego, z punktu widzenia dynamiki, ważne jest poznanie przyczyn zmian w otoczeniu i prawidłowości występujących w tym zakresie. System logistyczny o powyższych właściwościach jest modelem fragmentu praktyki gospodarczej. Badanie w ramach modelu może dotyczyć:

- zadań systemu logistycznego oraz efektywności jego działania,
- wzajemnych związków systemu logistycznego z celem przedsiębiorstwa.

W realizacji tak przyjętych zadań niezbędne jest wskazanie na globalizację. Globalne postrzeganie przedsiębiorstwa wymaga przeniesienia tego pojęcia na system logistyczny.

Uwzględnia się wówczas<sup>14)</sup>:

- integrację,
- nastawienie na obsługę indywidualnego popytu,
- unikatowe umiejętności.

Tak wykazane problemy rozszerzają w znacznym stopniu zakres relacji występujących między elementami systemu logistycznego. Szczególne znaczenie posiada poziom obsługi odnoszony do indywidualnego popytu. Merytoryczne rozważania dotyczące elementów systemu logistycznego prowadzą do rozważań o charakterze bardziej teoretycznym. Uogólniając system logistyczny  $S$  w układzie formalnym można traktować jako uporządkowaną parę, złożoną ze zbioru  $A$  elementów systemu oraz zbioru  $R$  ich właściwości lub relacji między nimi:

$$S = (A, R)$$

gdzie:

$A = \{a_1, a_2, \dots, a_n\}$  – zbiór elementów

$R = \{r_1, r_2, \dots, r_n\}$  – zbiór relacji wewnętrznych

Jeżeli  $R^P$  oznacza zbiór relacji  $p$ , argumentowanych między elementami zbioru  $A$ , to zachodzi inkluzja



$$R^p \subset A^p \cap R$$

gdzie:

$A^p = A \times A \times \dots \times A$  oznacza  $p$ -krotny iloczyn kartezjański zbioru  $A$  przez siebie, czyli  $p$ -tą potęgę kartezjańską.

Najbardziej interesujące w systemie logistycznym  $S$  są zbiory  $R^1$  i  $R^2$  relacji 1 – argumentowanych (czyli własności elementów) oraz relacji 2 – argumentowanych, czyli połączeń elementów zbioru  $A$  w pary, a więc własności par elementów.

Dla przykładu, w zaopatrzeniu, gdzie elementami  $a_1, a_2, \dots, a_n$  systemu logistycznego są parametry dostaw, zbiór  $R^2$  może oznaczać zbiór cen dostarczonych materiałów. Z uwagi na fakt, że system logistyczny  $S$  funkcjonuje w przestrzeni  $\Omega$ , której jest częścią właściwą:  $S \subset \Omega$ , niezbędne jest dokonanie uogólnienia tego problemu.

Podstawową przesłanką uogólnienia jest powiązanie systemu logistycznego  $S$  z jego otoczeniem:

$$S' = \Omega - S,$$

gdzie:

$S'$  – oznacza zbiór komplementarny zbioru  $S$  w przestrzeni  $\Omega$ . Przy takim ujęciu systemu  $S$  można zapisać jako zbiór elementów:

$$S = (A, R, R^*)$$

gdzie:

$A, R$  – zostały już wcześniej określone, zaś  $R^*$  oznacza zbiór zewnętrznych relacji  $p$  – argumentowanych ( $p = 1, 2, \dots, t$ ) między elementami zbiorów  $A$  i  $A'$ . Teraz także – podobnie jak poprzednio – wyróżnioną aplikacyjną rolę będą miały relacje  $R^{*p}$  dla  $(p-1)(p-2) = 0$ , to znaczy relacje jedno- lub dwuarargumentowe.

Zbiór  $R \cup R^*$ , a więc zbiór będący mnogościową sumą zbioru  $R$  relacji wewnętrznych oraz zbioru  $R^*$  relacji zewnętrznych jest dla  $p \leq 2$  sumą zbiorów następujących:

$A, A', A \times A', A \times A, A' \times A', A' \times A$ , gdzie relację dwuarargumentową w zbiorze  $A$  można przedstawić jako kartezjański iloczyn  $A \times A$ .

W zaprezentowanym zapisie:

$$S = (A, R, R^*)$$

Zbiory  $A, R$ , oraz  $R^*$  elementów systemu logistycznego relacji wewnętrznych i relacji zewnętrznych można przedstawić jako sumę (lub ciąg) mnogościowych składników (lub elementów). Uzyskuje się w ten sposób głębsze, bardziej szczegółowe, wejście w strukturę systemu logistycznego  $S$ .

Zatem może być

$$S = (A, R, R^*)$$

gdzie:

$$\left\{ \begin{array}{l} A = A_1 \cup A_2 \cup \dots \cup A_s \\ R = R_1 \cup R_2 \cup \dots \cup R_q \\ R^* = R^*_1 \cup R^*_2 \cup \dots \cup R^*_k \end{array} \right\}$$

System logistyczny  $S$  przedstawia tworzony zespół elementów, relacji wewnętrznych między elementami systemu oraz relacji zewnętrznych między elementami systemu  $S$ , a elementami otoczenia  $S'$ .

Podstawiona uogólniona zależność

$$S = (A, R, R^*)$$

stanowi bazę do wprowadzenia bardziej szczegółowych elementów systemu logistycznego, który wówczas jest ciągiem:

$$S = (M, B, L, Z, W, R)$$

gdzie:

$R$  – zbiór relacji,

$M$  – zapasy,

$B$  – logistyczna baza materialna,

$L$  – pracownicy realizujący zadania logistyczne,

$Z$  – zadania logistyczne,

$W$  – realizacja zadań stanowiących cel istnienia i funkcjonowania.

Zbiór  $R$  relacji dla ( $p = 2$ ) można przedstawić jako sumę mnogościową:

$$R = R_1 \cup R_2 \cup \dots \cup R_w$$

gdzie:

$R_1$  – relacja między elementami zbiorów  $M, B$ ,

$R_2$  – relacja między elementami zbiorów  $M, L$ , itd.

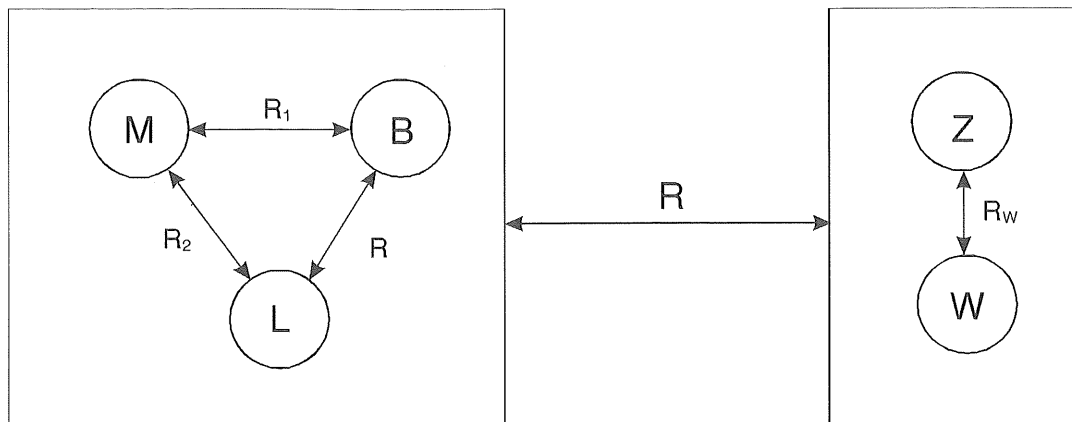
$R_w$  – relacja między elementami zbiorów  $Z, W$ .

Poniżej przedstawiono graficzny obraz systemu logistycznego (rys 2).

System logistyczny ujęto w dwóch podstawowych obszarach. Jednym z nich jest baza, do której zaliczono zapasy ( $M$ ), wyposażenie materialne ( $B$ ) i pracowników ( $L$ ). Obszar ten można określić jako statyczny w sensie charakteru poszczególnych elementów. Między elementami zachodzą jednak określone relacje ( $R$ ). Istota relacji zmierza do działania, zatem eksponuje się dynamiczną stronę systemu logistycznego. W drugim obszarze systemu ujęto zostały zadania ( $Z$ ) logistyczne oraz ich realizacja ( $W$ ).

System logistyczny przedsiębiorstwa poddano ocenie w zakresie podstawowych elementów charakterystyk – jak wyposażenie i funkcjonowanie<sup>15)</sup>. Wyposażenie to zasoby systemu logistycznego. Potencjał natomiast stanowi funkcję sposobu określenia granic systemu logistycznego, w ramach których prowadzi się integrację przedsiębiorstw. Podkreśla się, że granice systemu logistycznego wykazują specyficzny i różnorodny charakter w związku





Rys. 2. Podstawowe elementy i relacje systemu logistycznego

Źródło: opracowanie własne.

z systematycznymi zmianami otoczenia i przesyłaniem informacji. Granicę systemu wytycza przestrzeń objęta usługami logistycznymi. Ocena wyposażenia może być przeprowadzona w ujęciu finansowym oraz rzeczowym. Finansowy wymiar systemu logistycznego to przede wszystkim wartość majątku, źródła i możliwości zasilania. Rzeczowe ujęcie dotyczy zwłaszcza ilości i powierzchni magazynowych, niezawodności przepływu strumieni materiałowych, rodzaju i parametrów zapasów itp. Funkcjonowanie systemu logistycznego determinuje kadra przedsiębiorstwa, jej liczba, struktura, kompetencje i zaangażowanie. Pracownicy, w ramach systemu logistycznego, zmierzają do wyodrębnienia i identyfikacji istotnych czynników oraz mechanizmów działania. Prawidłowa identyfikacja umożliwi w konsekwencji skupianie się na najważniejszych czynnikach i mechanizmach systemu logistycznego, pozostawiając inne w dalszej kolejności działania. Równie ważne jest rozpoznanie stanu systemu logistycznego. Diagnoza stanu jest bowiem podstawą rozwiązań, zmierzających do prawidłowego funkcjonowania systemu logistycznego. W obszarze funkcjonowania podkreśla się także zadanie pracowników, polegające na umiejętności pomiaru i właściwej ocenie procesów logistycznych takich, jak poziom popytu na zapasy, przewidywanie cen zapasów itp. Prawidłowa identyfikacja elementów systemu logistycznego stwarza bazę do podejmowania prawidłowych decyzji w przedsiębiorstwie.

Przedstawione rozważania w zakresie elementów systemu logistycznego wskazują na złożoność i aktualność powyższej problematyki. Wzrost znaczenia logistyki stwarza przesłankę do różnego typu analiz szczegółowych w obszarze, w którym znajdują się elementy systemu logistycznego. Dokładne ich poznanie, a zwłaszcza uwzględnienie efektu synergii, stwarza podstawy do działań harmonizujących w obszarze systemu logistycznego.

Zapewnione jest wówczas postępowanie integrujące poszczególne elementy systemu logistycznego. W konsekwencji, pozwala to na osiągnięcie wyższej sprawności, co można uznać za podstawowy cel analizy teoretycznej możliwej do zastosowania w bieżącej działalności przedsiębiorstw.

Maria Nowicka-Skowron

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> M. SOŁTYSIK, *Podejście systemowe w badaniu problemów logistycznych*. „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”. Nr 11/1995.
- <sup>2)</sup> Z. PRZEMKOWSKI, *Elementy cybernetyki ekonomicznej*, AE, Poznań 1994 s. 19.
- <sup>3)</sup> P. BLAIK, *Logistyka*. PWE, Warszawa, 1997 s. 61.
- <sup>4)</sup> H. PFOHL, *Systemy logistyczne*. Biblioteka Logistyka, 1998 s. 30.
- <sup>5)</sup> Z. MIKOŁAJCZYK, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*. WN, PWN, Warszawa 1997 s. 73.
- <sup>6)</sup> Z. MARTYNIĄK, *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*. Antykwa. Kluczbork 1996 s. 297.
- <sup>7)</sup> Praca zbiorowa pod red. A. KOŹMIŃSKIEGO i W. PIOTROWSKIEGO; *Zarządzanie, Teoria i Praktyka*, WN PWN, Warszawa 1995, s. 521.
- <sup>8)</sup> Z. MARTYNIĄK, *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*. Antykwa. Kluczbork 1996, s. 87.
- <sup>9)</sup> H. BIENIOK i zespół, *Metody sprawnego działania*, Placet, Warszawa 1997, s. 86.
- <sup>10)</sup> H. PFOHL, *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, Biblioteka Logistyka, Poznań 1998 s. 27.
- <sup>11)</sup> H. PIEKARZ, *Efekt organizacyjny jako kryterium oceny systemu wytwórczego*, AE Kraków 1991.
- <sup>12)</sup> S. ABT, *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*. PWE, Warszawa 1998.
- <sup>13)</sup> T.K. JAJUGA, K.S. WRZOSEK, *Elementy teorii systemów i analizy systemowej*. AE Wrocław, 1993.
- <sup>14)</sup> M. CIESIELSKI, *Zarządzanie łańcuchem dostaw jako element strategii firmy*. Materiały Konferencyjne t. II, Biblioteka Logistyka, Poznań 1998 s. 29-30.
- <sup>15)</sup> B. SZALEK, B. MILEWSKA, D. MILEWSKI, *Problemy mikrologistyki*, PTE Szczecin, 1994 s. 11.

Autorka, dr hab., profesor Politechniki Częstochowskiej, Wydział Zarządzania.

Małgorzata Dolińska

# Koncepcja marketingu usług

## Wprowadzenie

W państwach Europy Zachodniej, Ameryki Północnej i Japonii więcej ludzi jest zatrudnionych w usługach niż we wszystkich pozostałych sektorach gospodarki. Usługi państwowe i prywatne wytwarzają w tych krajach 60–70% dochodu narodowego brutto. Natomiast w handlu międzynarodowym usługi stanowią ponad 25% światowego eksportu<sup>1)</sup>.

**Usługa jest dowolnym działaniem, jakie jedna strona może zaoferować innej; jest ono nienamacalne i nie prowadzi do jakiegokolwiek własności. Jego produkcja może być związana lub nie z produktem fizycznym<sup>2)</sup>.**

Najważniejszym elementem usługi jest osobisty kontakt z klientem. O jakości usługi świadczy „kultura marketingowa” pracowników, tj. wspólne wartości i przekonania, które tworzą normy ich zachowania. Im dłużej firma usługowa utrzymuje stosunki z klientem, tym większe osiąga zyski. Na podwyższanie jakości usług wpływa właściwa selekcja, szkolenie i motywacja usługodawców oraz proces przygotowania i realizacji usługi. Firmy starają się wprowadzić do tego procesu jak najwięcej elementów standardowych, a jednocześnie cech unikalnych, odróżniających go od konkurencji oraz kształtujących wyobrażenie o firmie i jej marce.

W kształtowaniu wartości użytkowej usług ważną rolę odgrywają – wyposażenie i wygląd miejsca ich podaży oraz umiejętności sprzedającego je personelu. Kwalifikacje personelu, otoczenie fizyczne świadczenia usługi oraz proces jej przygotowania i dostawy wpływają na jej jakość i obok oferty usługi, ceny, dystrybucji oraz promocji są składowymi marketingu usługi.

## Koncepcja usługi, jej rodzaje

**W**

ofercie rynkowej przedsiębiorstwa usługi mogą stanowić mniejszą lub większą część całej jego oferty. Można wyróżnić następujące kategorie ofert<sup>3)</sup>:

- **czysty produkt** – kiedy produktom (dobrom materialnym) nie towarzyszą żadne usługi,
- **produkt z usługami towarzyszącymi**, podkreślającymi troskę o klienta. Im produkt jest bardziej zaawansowany technologicznie (np. samochody, komputery), tym bardziej jego sprzedaż zależy od jakości i dostępności towarzyszących mu usług (np. pomieszczeń do prezentacji, dostawy, napraw i konserwacji, akcesoriów dodatkowych, szkoleń w zakresie obsługi, porad instalacyjnych, gwaran-

cji). Wielu producentów odkrywa obecnie możliwości generowania dodatkowego zysku poprzez sprzedaż usług,

- **hybryda** – oferta składa się w równej części z towarów i usług (np. restauracje),
- **usługa podstawowa z towarzyszącymi jej produktami i usługami o mniejszym znaczeniu** – w tym przypadku oferta składa się z usługi podstawowej wraz z dodatkowymi usługami i/lub towarami (np. pasażerowie linii lotniczych nabywają usługę transportową, a ponadto posiłek i dostępność czasopism podczas lotu),
- **czysta usługa** – oferta składa się przede wszystkim z usługi (np. nauczanie, psychoterapia).

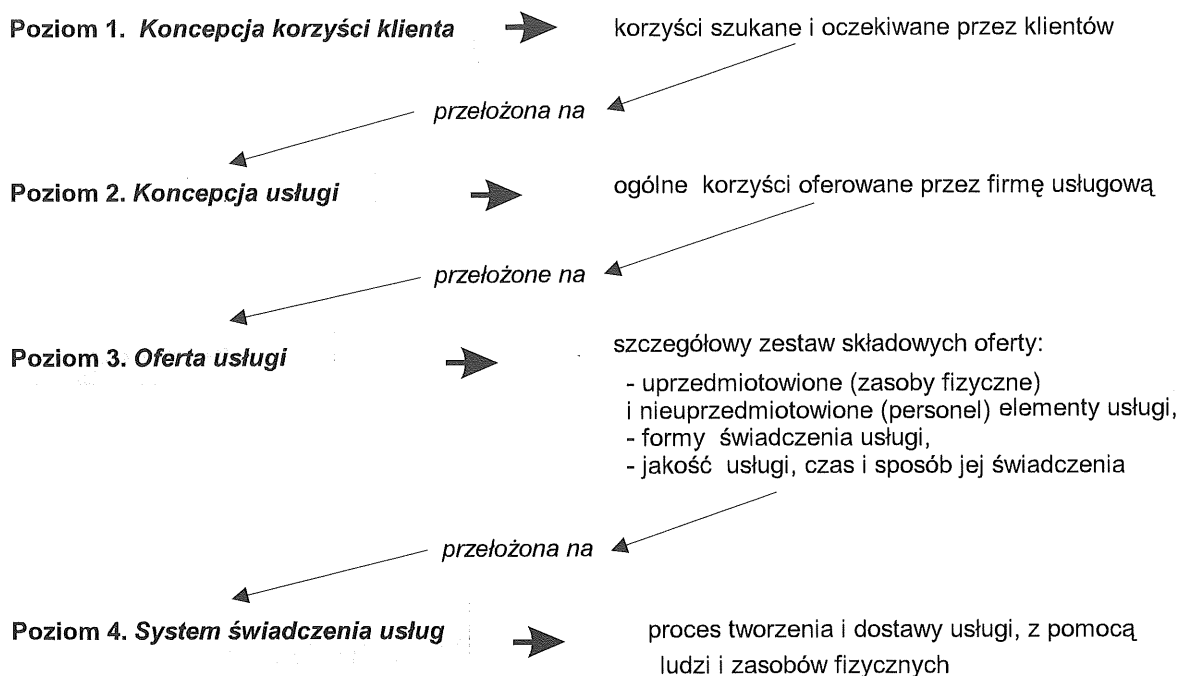
W związku ze zmniejszaniem się marży zysku osiąganej ze sprzedaży produktów przedsiębiorstwa podejmują większe wysiłki w celu sprzedaży swoich usług. Często przedsiębiorstwa rozwijają działalność usługową razem z działalnością produkcyjną. Czasami działalność usługowa rozwijana jest szybciej i przynosi większy zysk niż działalność produkcyjna.

Usługi mają wielkie znaczenie dla zwiększania wydajności pracy i podnoszenia jakości życia społeczeństwa. Rosnący popyt na usługi jest związany z:

- rosnącą dynamiką rozwoju i zastosowania nowych technologii, w tym komputerowych, telekomunikacji, sprzętu multimedialnego,
- wzrostem dochodów społeczeństwa,
- nowymi formami spędzania wolnego czasu,
- dbałością o wygląd zewnętrzny i o dobrą kondycję fizyczną,
- zapotrzebowaniem na usługi związane z wykonywaniem prac domowych,
- zapobiegliwością o stan zdrowia i ubezpieczeniem się na przyszłość,
- różnorodnością rynków, ich globalizacją, co wiąże się z zapotrzebowaniem na wiedzę specjalistyczną w zakresie badań rynków i marketingu,
- nasilającą się konkurencją, która zmusza do podwyższenia wartości produktów (materialnych) poprzez dodawanie do nich usługi, bądź pakietu usług towarzyszących,
- oszczędnością czasu, który warto przeznaczyć na doskonalenie zawodu, sprawy rodzinne, rozwój osobowości, rozrywkę.

**Pakiet usługowy** obejmuje zasadniczą koncepcję usługi, zakres świadczonych usług, jakość i poziom usług oraz uwzględnia personel wykonujący usługę, fizyczne otoczenie towarzyszące usłudze i proces świadczenia usługi (rys. 1).

**Koncepcja korzyści klienta.** Pierwszym krokiem podczas tworzenia nowej usługi oraz oceny



**Rys. 1. Koncepcja pakietu usługowego**

Źródło: według<sup>4)</sup>.

dotychczas świadczonej usługi jest zdefiniowanie podstawowych elementów i atrybutów usługi – funkcjonalnych, psychologicznych i efektów, przynoszących klientowi korzyści. (np. w przypadku hotelu świadczącego usługi konferencyjne uwzględnia się ich różne elementy: wielkość sal konferencyjnych, harmonogram posiłków, dostępny sprzęt audiowizualny, wygodne, ciche sypialnie, uprzejmy personel, itp.).

**Koncepcja usługi** wychodzi od pojęcia korzyści klienta, które są zapewniane podczas świadczenia określonej usługi i określa oferowane składowe usługi (np. elastyczność w udostępnianiu sal konferencyjnych, fachowy personel, propozycje harmonogramów posiłków, kompletny sprzęt audiowizualny, klimatyzację).

**Oferta usługi** formułuje w sposób szczegółowy, jakie usługi, kiedy i w jaki sposób będą świadczone. Określa ona uprzedmiotowione i nieuprzedmiotowione elementy usługi. Oferta usług hotelu obejmuje elementy uprzedmiotowione np.: dźwiękoszczelne sale konferencyjne, rzutniki pisma, odtwarzacze wideo, zestawy wykresów, napoje orzeźwiające, posiłki, ogrzewanie, klimatyzację oraz nieuprzedmiotowione np.: postawa personelu przygotowującego salę do obrad, ciepłe powitanie gości przez obsługę hotelu, reagowanie na specjalne prośby gości, atmosfera sali obrad.

**System świadczenia usługi** charakteryzuje proces jej przygotowania i dostawy, a także niezbędne do jej realizacji obiekty fizyczne. **Proces świadczenia usługi** składa się z czynności, które

precyzują sposób i czas ich wykonywania przez poszczególnych członków personelu firmy usługowej, uczestniczących w przygotowaniu oraz dostawie usług do klientów, a także określają procedury realizacji celów usług.

Ważną rolę w procesie świadczenia usług odgrywają ludzie, zwłaszcza kontaktujący się w sposób bezpośredni z klientami. Pierwszy krok w tworzeniu skutecznego i oczekiwanego przez klientów pakietu usługowego polega na zapewnieniu, by koncepcja korzyści klienta z jego usług była znana, zrozumiała i akceptowana przez cały personel firmy usługowej. Ludzie i ich działalność usługowa są bardzo ważne, a marketing wewnętrzny firmy pełni istotną rolę, podczas kształtowania świadomości oczekiwań klienta wśród wszystkich członków personelu<sup>5)</sup>. Postawa, umiejętności, wiedza i zachowanie personelu usługowego mają decydujący wpływ na poziom zadowolenia czerpanego z usługi przez jej użytkownika. Produkcja i konsumpcja usługi są nierozłączne, a przedstawiciele personelu operacyjnego utrzymują bezpośredni kontakt z klientami i kształtują sposób odbioru przez nich wyników pracy usługowej. Komunikaty marketingowe kierowane do pracowników są tak samo ważne jak te, które kieruje się do potencjalnych klientów. Wewnętrzne przekazy w firmie przedstawiają jej cele i zadania, akcentują wysokie standardy usług oraz rolę, jaką pełnią pracownicy w kształtowaniu zadowolenia klientów. **Fizyczne otoczenie (zasoby fizyczne)** firmy usługowej są używane do tworzenia i świadczenia usługi np.: budynki, komputery,

inny sprzęt biurowy, wyposażenie personelu, dokumenty. Fizyczne zasoby odgrywają ważną rolę w tworzeniu atmosfery miejsca pracy, w którym jest przygotowywana lub nabywana usługa. Kształtują one profesjonalny wizerunek firmy w oczach klienta. Wśród sposobów, pomagających uczynić usługi „uchwytnymi” dla klientów są: ubrania, znaki firmowe, logo firmy, spisane umowy, gwarancje, wygląd budynku, urządzenia techniczne.

Zróznicowanie działalności usługowej jest odzwierciedlane w wielu sposobach klasyfikacji usług<sup>6)</sup>. **Klasyfikacja usług według przedmiotu działalności dotyczy:**

- sfery działalności (produkcja materialna, poza produkcją materialną),
- działów (np. handel, turystyka),
- gałęzi (np. transport morski, lądowy),
- branż (np. turystyka i wypoczynek),
- podbranż (np. organizowanie wypoczynku świątecznego).

Podział według kryterium ekonomicznego wyróżnia:

- **usługi przemysłowe**, realizowane podczas produkcji produktów (przedmiotów materialnych) lub dodane do produktu w celu podwyższenia jego wartości np. naprawa i konserwacja sprzętu, usługi konsultingowe związane ze sprzedażą komputerów i ich oprogramowania, łączenie komputerów w sieci, usługi dystrybucyjne i doręczeniowe, dostawa części zamiennych,
- **usługi konsumpcyjne** są finalnym produktem (niematerialnym) bezpośrednio kierowanym do klienta. Są one sprzedawane niezależnie i nie są związane z fizycznym produktem. Należą do nich ubezpieczenia, konsultacje, bankowość, usługi transportowe, kształcenie, księgowość, badania rynku, itp.,
- **usługi ogólnospołeczne**, o charakterze organizacyjnym w odniesieniu do gospodarki narodowej lub społeczeństwa. Duży jest sektor usług rządowych, np.: sądownictwo, służba zdrowia, siły zbrojne, policja, straż pożarna, poczta, telekomunikacja, szkolnictwo itd. Istnieją również usługi firm *non-profit* np.: muzea, kościoły, organizacje charytatywne, fundacje, organizacje dobroczynne, partie polityczne itp.

### Marketing działalności usługowej

**M**arketing usług kształtują ich cechy charakterystyczne, odróżniające je od produktów materialnych. Należą do nich<sup>7)</sup>:

- **nienamacalność**; w przeciwieństwie do produktów materialnych usług nie można dotknąć przed ich zakupem. Aby ograniczyć niepewność zakupu, nabywcy szukają znaków lub dowodów jakości usługi. O jakości usługi wnioskuje na podstawie: miejsca, ludzi, wyposażenia, materiałów informacyjnych, symboli oraz ceny,
- **nierozłączność** procesu przygotowania, dostawy i konsumpcji. Klient jest obecny podczas realizacji usługi. Wzajemny kontakt pomiędzy usługodawcą a klientem jest szczególną cechą marketingu usług. Zarówno usługodawca, jak i klient mają wpływ na rezultat usługi,

● **różnorodność** – usługi bardzo różnią się między sobą w zależności od tego, kto je wykonuje, kiedy i gdzie. Nabywcy usług są świadomi tego i często zasięgają opinii innych osób na temat usług świadczonych przez inne firmy, zanim wybiorą właściwego usługodawcę,

- **brak możliwości przechowywania**,
- **usługa jest czynnością (zestawem czynności) procesu**,
- **wartość usługi powstaje podczas interakcji klient-usługodawca**.

Łączna jakość usługi jest funkcją trzech czynników<sup>8)</sup>:

- **wizerunku firmy** (renoma organizacji, jej atrakcyjność na rynku, znajomość marki),
- **jakości technicznej** (co otrzymuje klient),
- **funkcjonalnej** (jak obsługiwany jest klient).

Istotnym elementem jakości funkcjonalnej jest praca personelu, która może kształtować przewagę konkurencyjną firmy na rynku. Do jakości funkcjonalnej przyczynia się kultura marketingowa, tj. wspólne wartości i przekonania, które tworzą normy zachowania pracowników.

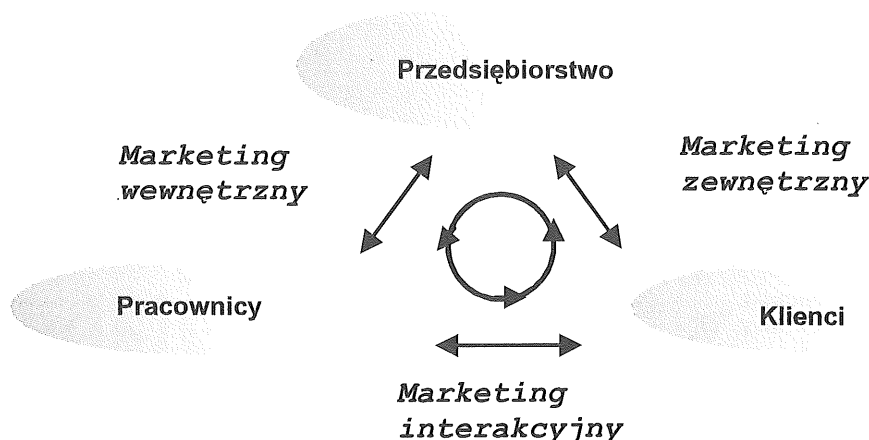
Można wyróżnić następujące **determinanty jakości usługi**<sup>9)</sup>:

- **dostępność** – dogodna lokalizacja, odpowiedni czas obsługi klienta,
- **wiarygodność** – zdolność do niezawodnej, budzącej zaufanie realizacji usługi,
- **spełnienie oczekiwań klientów** przez usługodawcę,
- **kompetencja** – wiedza, fachowe przygotowanie, umiejętności usługodawców,
- **uprzejmość** – uprzejme, życzliwe, rozważne podejście do klienta,
- **bezpieczeństwo** – małe ryzyko, pewność w spełnieniu celu świadczonej usługi, renoma firmy,
- **komunikacja** – właściwe informacje dla klienta i sposób kontaktowania się z nim,
- **szybkość reakcji** – chęć pomocy klientom i zapewnienia usługi w jak najkrótszym czasie,
- **empatia** – indywidualne podejście do każdego klienta,
- **namacalność** – wystrój, wyposażenie firmy usługowej, poziom techniczny sprzętu, stosowane środki komunikacji z klientem.

Usługodawca oraz klient oddziałują wzajemnie na siebie (wchodzą w interakcje), a jakość usług jest zmienną zależną od procesu przygotowania i dostarczania usługi. Stąd, marketing usług wymaga nie tylko marketingu zewnętrznego, lecz także marketingu wewnętrznego (w firmie) i interakcyjnego (rys. 2).

**Marketing zewnętrzny** polega na badaniu rynku, przygotowaniu usługi zgodnie z oczekiwaniami





Rys. 2. Rodzaje marketingu w usługach

Źródło: według<sup>10)</sup>.

klientów, określeniu ceny, sposobów jej dystrybucji i promocji. Marketing zewnętrzny jest efektywny, jeżeli poprzedza go marketing wewnętrzny.

**Marketing wewnętrzny** – za jego pomocą szkoli i motywuje się pracowników w celu lepszej jakościowo obsługi klientów, a także współdziałania wszystkich osób uczestniczących w przygotowaniu usługi zgodnie z orientacją na klienta, aby w rezultacie uzyskać jak najwyższą jego satysfakcję. Zatrudniony personel powinien być traktowany jako szczególnego rodzaju „rynek wewnętrzny”. Zatrudnieni muszą być motywowani do zachowań w pożądanym przez przedsiębiorstwo sposób, tak jak nabywcy są motywowani do pozytywnego reagowania na ofertę usługową przedsiębiorstwa. Tworzenie właściwych stanowisk i warunków pracy, które sprzyjają wykształceniu pożądanym postaw i zachowań pracowników, zależy od wielu czynników, między innymi od: metod kierowania firmą, zasad polityki kadrowej, szkolenia kadr, zaplecza technicznego i socjalnego. Dlatego marketing wewnętrzny powinien być uwzględniany w strategii działania i rozwoju firmy usługowej.

W marketingu usług ważne jest kształtowanie, wzmocnienie i rozwój kontaktów przedsiębiorstwa usługowego z nabywcami. **Marketing interakcyjny** określa kwalifikacje i umiejętności pracowników potrzebne w obsłudze i utrzymaniu więzi z klientami. Jakość profesjonalnie świadczonej usługi zależy w dużym stopniu od interakcji pomiędzy usługodawcą oraz klientem (tj. jakości wzajemnych kontaktów pomiędzy nimi) oraz ciągłości ich utrzymywania. Usługodawcy, poza wysoką jakością techniczną swoich usług, muszą również dbać o utrzymanie więzi z klientami.

Przedsiębiorstwa usługowe, które realizują marketing interakcyjny, mogą liczyć na wiele dodatkowych korzyści z utrzymywania więzi z klientami. Np. pobierają wyższe opłaty, ponoszą niższe koszty działalności, a wieloletni klient zapewnia im bez-

płatną reklamę. Poprawa jakości usług tworzona podczas kontaktów z klientem jest inwestycją w niego, która przynosi firmie większy zysk niż marża na jednorazowej sprzedaży<sup>11)</sup>.

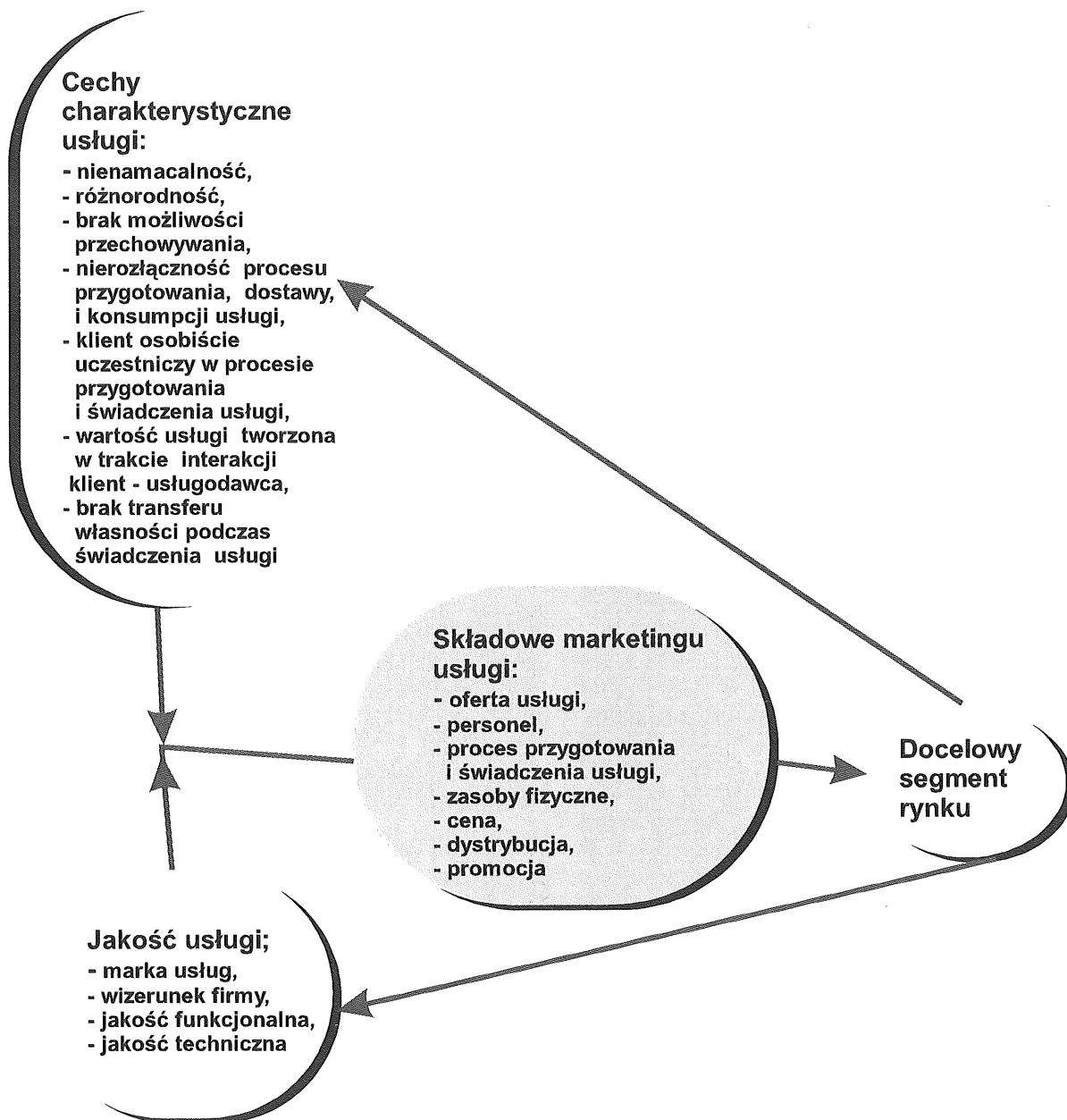
W kształtowaniu wartości użytkowej usług ważną rolę odgrywają przedmioty stanowiące środki ich świadczenia, tj. wyposażenie i wygląd miejsca ich podaży, umiejętności sprzedającego je personelu. Kwalifikacje personelu, otoczenie fizyczne świadczenia usługi oraz proces jej realizacji wpływają na jej jakość i dlatego są składowymi strategii marketingowej usługi.

Firmy usługowe chcą wyróżniać się na rynku lepiej wykształconym, kompetentnym i pracującym niezawodnie personelem oraz unowocześniać miejsce oferowania usług, jego wystrój, wyposażenie i sposób dostarczania usług (np. korzystając podczas sprzedaży usług z pośrednictwa sieci komputerowych).

Firmy usługowe, w celu odróżnienia swojej marki, oferowania wyższej jakości usługi oraz kształtowania dobrego wizerunku na rynku, koncentrują się na dodatkowych składowych marketingu, takich jak: **personel (people)**, **fizyczne otoczenie (physical environment)** i **proces (process) przygotowania świadczenia usługi**.

Aby skutecznie zaspokajać potrzeby nabywców usług, należy określić ich **docelowe segmenty rynku** oraz dostosować do nich usługi i ich strategie marketingowe, zgodnie z oczekiwaniami klientów każdego z nich. Segmenty usług są najczęściej wąskie. Wynika to z faktu, że wielu klientów nabywających usługi oczekuje ich dopasowania do swoich indywidualnych wymagań. Ocena oczekiwań nabywców odgrywa bardzo ważną rolę w wyborze docelowego rynku i opracowania dla niego stosownego pakietu usługowego<sup>12)</sup>. Marketing usługi charakteryzuje rys. 3.





Rys. 3. Koncepcja marketingu usług

Źródło: opracowanie własne.

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> KOTLER P., ARMSTRONG G., SAUNDERS J., WONG V., *Principles of Marketing*, The European Edition, Prentice Hall, 1996, Europe, UK.
- <sup>2)</sup> KOTLER P., ARMSTRONG G., SAUNDERS J., WONG V., *Principles...*, op. cit., 1996, s. 588.
- <sup>3)</sup> KOTLER P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Prentice-Hall, Gebethner & S-ka, Warszawa, 1994.
- <sup>4)</sup> COWELL D., *The Marketing of Service*, William Heineemann Ltd, London, 1984, s. 100.
- <sup>5)</sup> HUTT M.D., SPEH T., [W:] *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1997.
- <sup>6)</sup> MAZUR J., *Marketing usług*, Warszawa, 1998.
- <sup>7)</sup> GRONROOS CH., *Service Management and Marketing*, Lexington Books, USA, 1990, KOTLER P., *Marketing...*, op. cit., 1994.

<sup>8)</sup> GRONROOS CH., *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Marketing Science Institute, Cambridge, 1983, USA, s. 25.

<sup>9)</sup> KOTLER P., ARMSTRONG G., SAUNDERS J., WONG V., *Principles...*, op. cit., 1996, GRONROOS CH., *Service Management...*, op. cit., 1990.

<sup>10)</sup> KOTLER P., ARMSTRONG G., SAUNDERS J., WONG V., *Principles...*, op. cit., 1996, s. 593.

<sup>11)</sup> GRONROOS C., *Quo vadis, marketing? Towards a relationship marketing paradigm*, „Journal of Marketing Management”, 1994, Vol. 10, No. 4.

<sup>12)</sup> HUTT M.D., SPEH T., [W:] *Zarządzanie marketingiem...*, op. cit., 1997.

Autorka jest pracownikiem naukowym w Katedrze Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

*Mirostaw Kwieciński*

# Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Wydawnictwo Naukowe PWN  
Warszawa–Kraków 1999

Przedmiotem recenzowanej książki jest problematyka wywiadu gospodarczego w zarządzaniu przedsiębiorstwem ujęta przez autora – na tle polskich doświadczeń – w sensie koncepcji i wdrażania. Nabiera ona – dla przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach rynkowych zasad działania – szczególnie, nie tylko teoretycznego, ale przede wszystkim praktycznego znaczenia. Na owe wyzwania – moim zdaniem dość udanie – próbuje odpowiedzieć autor w recenzowanej książce.

Wywiad gospodarczy jako zjawisko dotyczy zdarzeń istotnych dla przyszłości określonych na podstawie wiedzy o teraźniejszości. Z projekcją owych zdarzeń wiąże się na ogół zmienność warunków działania, ryzyko i doza niepewności. W gospodarce rynkowej wywiad gospodarczy nie jest działalnością prowadzoną dla sztuki, z przymusu, lecz jest przedmiotem wyboru. Aby miał on rację bytu w przedsiębiorstwie, musi istnieć przekonanie o jego potrzebie, wówczas prowadzi on – jako procedura – do racjonalizacji działań, lepszego poznania procesu realizacji i weryfikacji ścieżki dojścia do zamierzonego celu. Na tym tle w pełni podzielał pogląd autora, że wywiad gospodarczy zyskuje sobie uznanie jako jedno z efektywnych i skutecznych narzędzi zarządzania przedsiębiorstwem, obok takich, jak analiza strategiczna.

Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem, działającym w warunkach gospodarki rynkowej, zarówno jako problem praktyczny, jak i teoretyczny, nie jest w Polsce rozpoznany dotychczas w stopniu zadowalającym. W publikacjach z dziedziny zarządzania można czasami spotkać dyskusję na temat roli, jaką wywiad gospodarczy pełnić może w skutecznym, rynkowym zarządzaniu przedsiębiorstwem<sup>1</sup>. Myślę, że odpowiedzi na to pytanie szukać należy w ocenie przydatności stosowania tego rodzaju narzędzi, pamiętając wszakże o tym, że nie tyle od wywiadu gospodarczego, ile od skutecznego przetworzenia pozyskanych dzięki nie-

mu informacji, ostatecznie zależą efekty ekonomiczne osiągnięte przez przedsiębiorstwo<sup>2</sup>.

W nowoczesnym ujęciu – a w takim przedstawia go autor – wywiad gospodarczy obejmuje wszystkie obszary i formy działalności gospodarczej, przede wszystkim realne stosunki ekonomiczne oraz potencjalne, istotne skutecznym dla przedsiębiorstwa (szeroko rozumiane, w tym konkurencję) uwarunkowania zewnętrzne. Najogólniej rzecz biorąc, wywiad gospodarczy przedstawiany przez autora stanowi formę syntezy wiedzy o zamierzonym w przyszłości przez konkurencję sposobie działania lub prawdopodobnym przebiegu procesów gospodarczych, warunkujących realizację celów przedsiębiorstwa.

Uważam, że w tym sensie poruszane zagadnienie jest nowe, ma duże znaczenie – zarówno teoretyczne, jak i praktyczne dla polskich przedsiębiorstw i ich menedżerów. Dobrze zatem się stało, iż doczekało się ono – dzięki dr. Mirosławowi Kwiecińskiemu – własnych, polskich badań, bowiem wiele koncepcji i instrumentów powstałych w rozwiniętych gospodarkach rynkowych – jak wskazują doświadczenia w zakresie zarządzania – nie może być bezpośrednio, bez modyfikacji, wprowadzana do polskich przedsiębiorstw. Dlatego też za owocne uważam dokonane przez autora poszukiwanie relacji i uwarunkowań, umożliwiających szerokie spojrzenie na wywiad gospodarczy, ukazujące przydatność tego instrumentu w zarządzaniu polskim przedsiębiorstwem.

Autor w recenzowanej książce generalnie prowadzi wywód w wymiarze poznawczym, choć także wiele miejsca poświęca wymiarowi aplikacyjnemu. Myślę, że z uwagi na charakter pracy, jej cel oraz przeznaczenie, proporcje pomiędzy owymi wymiarami są prawidłowe. Odzwierciedlają ona własne poglądy i przemyślenia autora oraz wynik dokonanych przez niego studiów literaturowych o charakterze teoretycznym i metodologicznym. Przedmiot



i układ zagadnień opisywanych w poszczególnych rozdziałach jest dobrany dobrze. Zawarte w książce dociekania uważam za istotny wkład autora i napisanej przez niego monografii w rozwój wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego i skuteczności wykorzystania wywiadu gospodarczego jako narzędzia zyskiwania przewagi konkurencyjnej przez polskie przedsiębiorstwa.

Przestudiowana przeze mnie książka pozwala na wyrażenie opinii, że autor osiągnął zamierzone cele i podolał postawionym wyzwaniom. Należą do nich:

■ Krytyczne podejście do zawartych w literaturze i praktyce zarządzania stwierdzeń, definicji, opisów, próba podkreślenia – dobrze argumentowanego – własnego punktu widzenia, a także usystematyzowanie dorobku literatury w omawianym problemie badawczym. Pozwoliło to autorowi na przedstawienie całościowej istoty i znaczenia wywiadu gospodarczego dla potrzeb teorii i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem, zwłaszcza że wywiad gospodarczy to zjawisko – z uwagi na jego interdyscyplinarny charakter; tj. skrzyżowanie różnych kompetencji z dziedzin prawa, zarządzania, ekonomii, finansów, socjologii, psychologii, etyki oraz informatyki – zarówno ważne, jak i trudne do zrozumienia oraz praktycznej realizacji; stanowi on specyficzny i trudny problem – zarówno w sensie materialnym (technicznym, organizacyjnym), jak i psychospołecznym (ludzkim).

■ Wyjaśnienie istoty i konieczności zbudowania użytecznego narzędzia służącego zarządzaniu, jakim jest wywiad gospodarczy – zwłaszcza w jego wyniku autor eliminuje fałszywe pojmowanie wywiadu gospodarczego w dotychczasowej praktyce zarządzania, które utożsamia wywiad gospodarczy ze szpiegostwem gospodarczym – jego zastosowanie uwypukla walory zarządzania strategicznego, głównie w postaci podejścia całościowego, wielowątkowego, długookresowego, wymagającego ogromnego zaangażowania wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Oznacza to, że wywiad gospodarczy stanowić może narzędzie twórczego rozwoju, bowiem wymusza on korzystne zmiany w przedsiębiorstwie, dotyczące przede wszystkim zachowań ludzi i zawartego w nich kapitału intelektualnego, podnosząc w ten sposób wartość przedsiębiorstwa.

■ Osadzenie koncepcji oraz wdrażania wywiadu gospodarczego w realia funkcjonowania polskich przedsiębiorstw; w tym sensie recenzowana praca może stanowić znakomite i zrozumiałe uzupełnienie tłumaczeń z języka francuskiego pracy autorów B. Matrineta i Y.M. Martiego pt. *L'Intelligence economique*<sup>3)</sup>, która jako produkt realiów gospodarczych krajów zachodnich, może okazać się inspiracją dla menedżerów podejmujących trudne współczesne wyzwania związane z zarządzaniem.

Recenzowana książka stanowi pierwszą polską próbę monograficznego ujęcia problematyki wywiadu gospodarczego<sup>4)</sup>. Nie wszystkie zagadnienia przypisywane tej problematyce zostały w niej jednak ujęte. To, czego nie udało się osiągnąć w recenzowanej pracy, wynika zasadniczo z realiów polskiego życia gospodarczego, bowiem problematyka jest zupełnie nowa, stąd rozmowa o niej jest trudna, nie dotykając do końca wielu istotnych elementów problemu. Wynika to także z faktu, że w praktyce funkcjonowania polskich przedsiębiorstw, mimo kolosalnych postępów, nie wprowadza się jeszcze rozwiązań przyjętych i stosowanych w zarządzaniu przedsiębiorstwami w krajach zachodnich. Niemniej jednak wypada wyrazić przekonanie, że książka wypełnia istotną lukę na polskim rynku wydawniczym, przyczyniając się do rozszerzenia wiedzy o nowym, posiadającym ogromną przyśrodek, narzędziu zarządzania przedsiębiorstwem.

Recenzowaną książkę uznaję za wartościową próbę rozpoznania rzeczywistych uwarunkowań zjawiska wywiadu gospodarczego w polskich przedsiębiorstwach z punktu widzenia metodologicznej racjonalności procedury zarządzania przedsiębiorstwem.

Z uwagi na jej walory – polecam do wykorzystania różnym gronom specjalistów. Szczególnie może ona zainteresować badaczy problematyki zarządzania w zakresie zarządzania strategicznego. Myślę, że zainteresuje ona także, szerokie grono konsultantów, jak i pragmatyków zarządzania złożonymi procesami oraz że spełni szczególnie poznawcze oczekiwania.

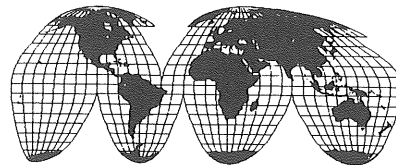
Prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski  
Uniwersytet Gdański

#### PRZYPISY

- 1) Problematyka wywiadu gospodarczego nie cieszy się szczególnym zainteresowaniem polskiej nauki, rzadko jest przedmiotem badań i wykładów akademickich. W zdecydowanej większości polskich uczelni nie wyklada się tego zagadnienia, nie mówiąc o przedmiocie. W konsekwencji tego faktu – podobnie jak M. Kwieciński – dostrzegam w środowisku menedżerów lukę kompetencyjną.
- 2) O uwarunkowaniach tej oceny pisze autor w swojej książce.
- 3) Polskie wydanie pt. *Wywiad gospodarczy. Pozyskiwanie i ochrona informacji*, Warszawa, 1999 r.
- 4) Problemy związane z wywiadem gospodarczym, zwłaszcza z jego koncepcją i wdrażaniem (w świetle doświadczeń polskich) ujmowanym w kontekście zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem nie są w polskiej literaturze ekonomicznej widziane szeroko. Dostrzega się w niej niedostatek opisu metod i procedur umożliwiających sprawną realizację tego procesu. Autor podjął – w recenzowanej książce – bardzo ambitną i udaną próbę wypełnienia owej luki.



# PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

## Narcystyczni liderzy

**Michael Macoby**, *Narcissistic leaders. The incredible pros, the inevitable cons.* „Harvard Business Review”, January–February 2000, s. 69–77.

**Michael Macoby** jest antropologiem i psychoanalitykiem, założycielem i prezesem The Macoby Group, autorem i współautorem książek dotyczących przywództwa. Współpracuje z Harvard University.

**P**sychoanalicycy twierdzą, że wielu liderów firm dominujących na rynkach ma osobowość narcystyczną. Wystarczy porównać ich z kadrą kierowniczą lat pięćdziesiątych, sześćdziesiątych czy nawet osiemdziesiątych. Zmiany w profilach osobowości są widoczne już na pierwszy rzut oka. Przede wszystkim więc przywódcy organizacyjni zaczęli unikać prasy, a raczej przekazują swoje komentarze i uwagi opinii publicznej za pośrednictwem starannie przeszkolonych pracowników działów public relations. Co więcej, gwiazdy współczesnego biznesu, takie jak: Bill Gates, Andy Grove, Steve Jobs czy Jack Welch, same zaczęły pisać książki i na wszelkie możliwe sposoby promować swoją filozofię życiową.

Jest kilka powodów, dla których liderzy biznesu są dziś lepiej postrzegani i stają się przedmiotem zainteresowania zwykłych ludzi. Po pierwsze, biznes odgrywa większą rolę w naszym życiu

niż kiedykolwiek przedtem. Siłą rzeczy więc, ludzie mający największy wpływ na gospodarkę, pojawiają się na pierwszych stronach gazet.

Po drugie, światowy biznes przeżywa niespotykane dotąd zmiany. Te wymagają wizjonerstwa i charyzmatycznego przywództwa. Osoby liderów organizacyjnych stają się więc siłą sprawczą wszelkich zmian i dostosowań organizacji.

Po trzecie, zmieniła się osobowość ludzi stających na czele przedsiębiorstw. Wszystkie podziwiane przez nas gwiazdy reprezentują osobowość narcystyczną. Przyciągają innych, bo kreują się na „osobowości”, zadowolenie sprawia im poczucie, że są wsparciem dla innych, cieszą się poważaniem w grupie, stanowią ważny stymulator w rozwoju społeczności.

Historia ludzkości to historia narcystycznych wodzów. Praca pod kierunkiem narcyza oznacza dobre rokowania dla organizacji potrzebujących pasji w działaniu i podejmujących wyzwania na nowych polach. Ale nawet najbardziej produktywny narcyz może stanowić niebezpieczeństwo dla swojej firmy. Jak zatem unikać tych niebezpieczeństw?

Już Freud pisał o ciemnej stronie osobowości narcystycznej. Tacy ludzie są emocjonalnie wyizolowani i bardzo nieufni. W obliczu niebezpieczeństw – pociągają za spust, osiągnięcia i sukcesy wzmacniają w nich manię wielkości. Nie bez powodu pojęcie narcyzmu kojarzy się negatyw-

nie. Prześledźmy zatem, jakie są mocne i słabe strony narcystycznego przywództwa.

### Mocne strony narcyza

**M**imo stereotypów, jakie towarzyszą pojęciu narcyzmu, ludzie o takiej osobowości mają niezachwiane atuty w pracy menedżerskiej. Są to przede wszystkim:

- porywająca wizja,
- umiejętność przyciągania i skłaniania ludzi do działania.

Na szkoleniach często kieruje się pytanie do uczestników: kim jest lider, jakie cechy ma lider? I niezmiennie pada odpowiedź: to ktoś, kto ma wizję.

Ludzie o osobowości narcystycznej na ogół wiedzą, czym jest wizja. Ich życiu towarzyszą wyobrażenia rzeczy wielkich. Nie są to osoby, które szczegółowo analizują każdą sytuację, w jakiej się znajdują i przyporządkowują jej problemy menedżerskie. Nie zaprzatają sobie głowy liczbami i kalkulacjami. Podobnie też, nie będą się starali rozumieć przyszłości, ale zawsze będą próbowali ją kreować. Parafrazując G.B. Shawa: niektórzy ludzie postrzegają rzeczy w ich naturalnym stanie i zadają sobie pytanie: dlaczego? Narcyz marzy o rzeczach, których nigdy nie było i mówi: dlaczego nie?

Dzisiaj, podobnie jak w czasach Wielkiej Rewolucji Francuskiej, świat zmienia się w zaskakujący sposób. Ludzie o osobowości narcystycznej mają więc znów więcej możliwości wykorzystania swych

silnych stron, niż w normalnych czasach. Krótko mówiąc, liderzy narcystyczni mogą zmieniać wszystkie reguły gry w biznesie.

Wizja nie jest ich jedynym atutem. Pacjenci szpitali psychiatrycznych też ją mają, a nie pchają świata naprzód. Nie wystarczy wiedzieć, czego się chce – trzeba jeszcze do tego przekonać innych. Liderzy narcystyczni na ogół to umieją. Wierzą, że słowa mogą przenosić góry, a inspirujące przemowy – zmieniać ludzi. Stąd też pochodzi ich charyzma. Zresztą, relacja pomiędzy narcystycznymi mówcami a ich publicznością jest swoistym *perpetuum mobile*. Im więcej zachwytów ze strony słuchaczy, tym większa pewność siebie i entuzjizm mówcy, co z kolei wpływa na jego sposób mówienia.

Nawet jeśli ludzie reagują pozytywnie na narcyzów, to trzeba pamiętać, że stanowią oni też zagrożenie. Charyzma jest bowiem bronią obosieczną – wzmacnia izolację. Im bardziej lider jest uwielbiany i adorowany, tym bardziej staje się spontaniczny. Jednocześnie przestaje dostrzegać na swej drodze jakiegokolwiek przeszkody, nie słucha ostrzeżeń i rad, a stąd już tylko krok do poczucia niezwyciężoności i nieomylności. Mechanizm myślenia i działania jest prosty. Ponieważ lider taki miał rację do tej pory, może ignorować tych, którzy się z nim nie zgadzają. Może dalej kroczyć swoją ścieżką. Myślenie takie często prowadzi do katastrofalnych skutków. Świetnym przykładem pokazującym opisany powyżej mechanizm jest historia Billa Clintona.

### Słabe strony narcyza

**L**udzie o osobowości narcystycznej na ogół nie umieją uczyć się od in-

nych. Zwłaszcza wtedy, gdy zaczynają mieć poczucie własnego posłannictwa i wielkości. Wolą wtedy indoktrynować innych i przemawiać. Zaczynają dominować na spotkaniach z podwładnymi. W efekcie, konkurencja wewnątrz organizacji jest większa niż na rynku.

Słabe strony narcyza można wymienić w kilku punktach. Są to:

- szczególna wrażliwość na krytykę,
- nieumiejętność słuchania,
- nieumiejętność wczuwania się w sytuację innych (brak empatii),
- wewnętrzna potrzeba konkurowania,
- niechęć do bycia mentorem i poddawania się mentorom.

Ponieważ są niezwykle wrażliwi, liderzy narcystyczni unikają okazywania emocji. Największym paradoksem naszych czasów jest to, że przy ogromnym nacisku na pracę w zespołach i budowania partnerskich relacji w organizacjach, największy liderzy korporacji są osobami emocjonalnie zamkniętymi. Zwykle trzymają innych ludzi na wyciągnięcie ramienia. Dystans zdaje się dawać im poczucie bezpieczeństwa. Dlatego też szczególnie źle czują się, gdy są oceniani przez innych, zwłaszcza wtedy, gdy oceny nie są zbyt pochlebne.

Krytyka jest więc przyjmowana jako zagrożenie dla własnego wizerunku i promowanej wizji. Ludzie o osobowości narcystycznej w swych reakcjach przypominają trochę księżniczkę na ziarnku grochu. Każda, nawet najmniejsza uwaga krytyczna uwiiera ich *ego*. Z tego też powodu bywają bardzo ostrzy w stosunku do pracowników, którzy albo im nie ufają, albo są twardzi na tyle, aby podjąć walkę. I mimo że liderzy narcystyczni często deklarują, iż zależy im na sprawnej pracy zespołowej, to w rzeczywistości chodzi im o stworzenie grupy *yes-menów*.

Jedną z poważniejszych konsekwencji nadwrażliwości na krytykę jest nieumiejętność słuchania w sytuacji, gdy jest się atako-

wanym lub ma się poczucie zagrożenia. Niektórzy liderzy posuwają się nawet do czynienia hasła: „nie jestem tu po to, aby słuchać ludzi!” dewizą swego życia zawodowego. Czasem też wydaje się im, że sukces jest usprawiedliwieniem ich postępowania.

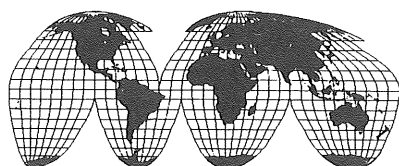
Najwięksi specjaliści w dziedzinie zarządzania piszą, że liderzy powinni oprócz wiedzy i przygotowania zawodowego mieć jeszcze tzw. kompetencje emocjonalne – umiejętność wczuwania się w sytuację innych. Niestety, w przypadku liderów narcystycznych wymaga się empatii tylko od podwładnych.

Wszyscy zgadzają się ze stwierdzeniem, że przywódca musi umieć perswadować, przedstawiać argumenty i dyskutować. Wszystko to jednak nie powinno oznaczać braku wrażliwości na potrzeby innych.

Brak empatii i niezwykła niezależność powodują, że szef-narcyza źle spełnia rolę mentora i trudno poddaje się mentorowaniu innych. Bardziej odpowiada mu rola instruktora niż nauczyciela. Pracowników próbujących pełnić funkcję mentora w stosunku do innych będzie się starał kontrolować.

Przykładem wspianego instruktora i indoktrynera jest Jack Welch z General Electric. Bardzo wiele czasu poświęca on na „uczenie” swych menedżerów. W jego przypadku, uczenie nie oznacza dialogu, a raczej głoszenie haseł (słynne: GE jest numerem jeden, najdalej dwa na danym rynku lub nie ma go tam wcale) i wprowadzanie w życie formalnych programów (np. Six Sigma Quality). Menedżerowie General Electric muszą w pełni utożsamiać się z wizją Welcha lub odejść z firmy.

Narcyistycznym liderom towarzyszy nieustająca potrzeba zwycięstwa. Wszelkiego rodzaju gry nie są dla nich tylko grami, ale testami na ich umiejętności przetrwania. Jest rzeczą oczywistą, że każdy menedżer chce zwyciężać, ale dla ludzi o osobo-



Tab. 1. Pracując dla narcyza

*Praca dla narcystycznego szefa nie jest łatwym wyzwaniem. Możesz zacząć szukać nowej pracy, jeśli twój szef jest zdecydowanie narcyzem, a ty się z nim nie zgadzasz. Pamiętaj jednak, że firma realizuje jego wizję przyszłości, a nie twoją. Poniżej znajdziesz parę porad, jak sobie radzić:*

- *zawsze wykazuj się empatią w stosunku do szefa, ale nigdy nie oczekuj empatii z jego strony. Pamiętaj, że za wizerunkiem niezwykłości i wiecznego sukcesu kryje się nadwrażliwość i niepewność. Chwal jego osiągnięcia i wzmacniaj najlepsze impulsy, ale nie bądź służalczy. Inteligentny narcyz potrafi rozróżnić ludzi niezależnych i woli szczerze uznanie. Pokaż, że umiesz chronić jego wizerunek wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Ale miej się na baczności, gdy poprosi cię o szczerą ocenę – jedyne, na co czeka, to informacja potwierdzająca jego wizerunek.*
- *poddawaj swojemu szefowi pomysły, ale pozwalaj, aby je dowolnie zmieniał. Staraj się wiedzieć, jaka jest jego opinia na dany temat, zanim zaprezentujesz swoje zdanie. Jeśli uważasz, że nie ma racji – pokaż, w jaki sposób inne rozwiązanie może służyć jego interesom. I tylko wtedy, gdy umiesz tak przedstawić swój punkt widzenia, nie zgadzaj się z nim. Traktuj poważnie jego paranoiczne poglądy.*
- *ćwicz się w dobrej organizacji pracy i zarządzaniu czasem. Narcystyczni liderzy zrzucają na barki swoich podwładnych dużo więcej, niż ci mogą wykonać. Ignoruj uwagi i wymagania, które według ciebie nie mają sensu. Zapomnij o nich, bo on na pewno zapomni. Ale uważaj: musisz mieć zawsze wolny czas, gdy twój szef ma lukę w swoich zajęciach. Narcyz wyrwie cię nawet z domu o każdej porze dnia i nocy.*

wości narcystycznej staje się to obsesją.

Zwykle też firmy kierowane przez narcyzów charakteryzują się intensywną konkurencją wewnętrzną. Chęć wygrywania ma dla firm podwójny skutek. Z jednej strony, daje zbawienną dawkę energii, wprowadza bowiem atmosferę pośpiechu i naglących konieczności. Z drugiej strony, może stanowić poważne niebezpieczeństwo, ponieważ narcystyczni liderzy we wszystkim widzą zagrożenie, wszędzie wypatrują wrogów. Najgorsze jest to, że często znajdują ich wśród swoich kolegów. Życie pod wodzą narcyza nie jest łatwe dla pracowników, wymaga niezwyklej elastyczności i odporności (patrz tabela 1).

### Wzloty i upadki

**J**ak to zostało powiedziane wcześniej, ludzie o osobowości narcystycznej najlepiej się mają w czasach niepewnych i burzliwych. W swej krótkiej historii pt. *Głosy dzwonów*, Stephen Vincent Benet opowiada, co by było, gdyby Napole-

on Bonaparte urodził się trzydzieści lat wcześniej. Autor przypuszcza, że w przedrewolucyjnej Francji Napoleon byłby samotnym majorem artylerii, chwalać się komu popadnie, w jaki sposób mógłby pobić Anglię w Indiach. Morał, jaki wypływa z tej historii, jest oczywisty: każdy wizjoner urodzony w niewłaściwych czasach, pozostaje tylko pompacyjnym bufonem.

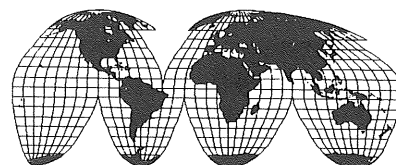
Jeśli popatrzy się na historię ludzi o narcystycznych osobowościach w dużych organizacjach, widać, że najczęściej kierowano ich do pracy w sprzedaży, gdzie najlepiej mogli wykorzystywać swoją wyobraźnię i umiejętności przekonywania innych. Problemem tych ludzi pozostawało tylko to, że wszyscy chcieli ich utrzymać na dawnym miejscu. Jediną możliwością awansu stawało się dla nich założenie własnej firmy. Prawdę powiedziawszy, trudno się dziwić.

Narcystyczni liderzy uwielbiają ryzyko i nie liczą się z kosztami. Ale w tak burzliwych czasach, z jakimi mamy do czynienia obecnie, coraz więcej dużych kor-

poracji godzi się na współpracę z narcyzami. Dochodzą one do wniosku, że w dobie innowacji trudno znaleźć jakiś satysfakcjonujący substytut. Przedsiębiorstwa bardziej niż kiedykolwiek przedtem potrzebują liderów nie tylko antycypujących przyszłość, ale przede wszystkim ją kształtujących. Trzeba jednak pamiętać, że przywódcy o osobowości narcystycznej, nawet ci najbardziej produktywni, mogą doprowadzić do zniszczenia nie tylko własnego wizerunku, ale także całej firmy.

Tak czy inaczej, nie można jednoznacznie określić roli narcyzów w biznesie. Dla organizacji, których liderzy znają swoje możliwości, najbliższa przyszłość będzie łaskawa. Dla pozostałych może stać się początkiem katastrofy.

*Opr. dr Grażyna Aniszewska*



W styczniu br. w Ciechocinku odbyła się narada dyrektorów Oddziałów TNOiK. W spotkaniu udział wzięli: OPO Białystok – E. Jabłońska-Grzelak, Bydgoszcz – P. Okniański, OPO Gdańsk – W. Stankiewicz, OPO Gorzów Wlkp. – J. Burzycki, OPO Katowice – Z. Nowak-Rogała, OPO Kraków – L. Karczewski, OPO Olsztyn – Z. Rybka, OPO Piotrków Tryb. – M. Bugajska, OPO Szczecin – E. Kram, Dom Organizatora Toruń – E. Jakubowska, CAW Warszawa – M. Jefimow, OPO Zielona Góra – Z. Liberkowski.

**75** lat TNOiK  
1925 - 2000

Celem spotkania było m.in. zdiagnozowanie sytuacji edukacyjno-doradczej i ekonomicznej Oddziałów TNOiK. Oddziały prezentowały swoje wybrane oferty szkoleniowe, wydawnicze i doradcze. Celem tej prezentacji było zaoferowanie usług poszczególnych Oddziałów w wybranej dziedzinie i tematyce.

Na spotkaniu w Ciechocinku reaktywowano Radę Dyrektorów. Na jej przewodniczącego wybrano Lucjana Karczewskiego (Oddział Kraków). Postanowiono, że wobec bardzo trudnej sytuacji na krajowym rynku szkoleń wydaje się słuszne skonsolidowanie działań i wysiłków wszystkich Oddziałów oraz przedstawienie oferty edukacyjno-doradczej całego TNOiK, realizowanej przez wyspecjalizowane w danej tematyce Oddziały. Pierwszą próbą tej formy konsolidacji jest poniżej publikowana „OFERTA EDUKACYJNO-DORADCZA ORAZ WYDAWNICZA ODDZIAŁÓW TNOiK W POLSCE” przygotowana przez uczestników narady.

Zobowiązano się do przekazywania informacji lub ewentualnych zleceńodawców szkoleń w przypadku, kiedy Oddział nie specjalizuje się w danej tematyce, a wskaże inny, który w imieniu Towarzystwa może dane szkolenie lub pracę zrealizować.

Wszyscy uczestnicy spotkania zgodnie uznali pilną konieczność rozpoczęcia działań zmierzających do uzyskania Certyfikatu ISO dla działalności edukacyjno-szkoleniowej TNOiK.

Zaproponowano weryfikację lub uaktualnienie listy rzeczoznawców i reaktywowanie działalności tej grupy działaczy Towarzystwa.

opr. Elżbieta Jakubowska  
Dyrektor „Domu Organizatora” w Toruniu

### **Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Białymstoku**

#### **Podstawowe kierunki działalności to:**

- ✓ doradztwo organizacyjne, prawne, personalne itp.
- ✓ działalność edukacyjno-szkoleniowa

#### **Doradztwo w zakresie:**

1. Ustalanie strategii firmy i tworzenia jej wizerunku.
2. Opracowywanie i wdrażanie polityki marketingowej poprzez wykonywanie badań i analiz marketingowych.
3. Przeprowadzanie analiz finansowych i opracowywanie biznesplanu.
4. Zarządzanie personelem (w tym rekrutacja kadr kierowniczych i personelu średniego).

#### **Działalność szkoleniowo-edukacyjna m.in. z zakresu:**

1. Księgowość.
2. Zarządzanie:
  - ✓ nowoczesne zarządzanie personelem
  - ✓ zarządzanie finansami dla niefinansistów

- ✓ zarządzanie jakością
  - ✓ zarządzanie środowiskiem
  - ✓ komputer w zarządzaniu firmą
3. Marketing i sprzedaż.
  4. Obsługa sekretariatu:
    - ✓ nowoczesna sekretarka-asystentka
    - ✓ warsztaty dla asystentek
  5. Bezpieczeństwo i higiena pracy.
  6. Społeczni Inspektorzy Pracy.
  7. Kursy językowe.

#### **Seminaria w 2000 r.:**

- ✓ „Znaczenie integracji z Unią Europejską dla działalności gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw regionu północno-wschodniej Polski” (w sześciu miastach województwa podlaskiego),
- ✓ „Regulacje prawne w Unii Europejskiej w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej”
- ✓ „Marketing międzynarodowy”
- ✓ „Standardy europejskie”
- ✓ „Kontakty kooperacyjne”
- ✓ „Europejskie dyrektywy w zakresie bezpieczeństwa pracy”
- ✓ „Certyfikacja wyrobów a deklaracje zgodności”



Przy Oddziale TNOiK w Białymstoku działa KLUB PRACY BEZPIECZNEJ.

Cele Klubu to:

- ✓ integracja środowiska ludzi pracujących w służbie BHP,
- ✓ stworzenie możliwości rozwijania wiedzy teoretycznej i praktycznej członków Klubu w zakresie warunków bezpiecznej i higienicznej pracy,
- ✓ wpływ na bezpieczeństwo pracy (zmniejszanie do minimum stopnia ryzyka utraty zdrowia uczestników procesów wytwórczych i produkcyjnych).

**Kontakt**

dr Ewa Jabłońska-Grzelak  
tel. 0-85/6750271, 6754200  
tel./fax 0-856750259

**Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Bydgoszczy**

1. Głównie działalność wydawnicza (ok. 50 tytułów w roku)
  - ✓ Dystrybucja wydawnictw głównie w systemie abonamentowym
2. Doradztwo ISO – zakończone 1 wdrożeniem kompleksowym
3. Szkolenia promocyjne dla kadry kierowniczej firm w zakresie ISO (celem jest pozyskanie klientów dla prac doradczych)
4. Szkolenia z zakresu marketingu ze szczególnym uwzględnieniem obszaru budownictwa – „Marketing w budownictwie”

**Kontakt**

mgr inż. Józef Okniański  
tel. 0-52/3412706  
tel./fax 0-52/3416199

**Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Gdańsku**

**Główne kierunki działania:**

1. Zarządzanie projektami unijnymi (przygotowanie projektów, realizacja, rozliczenia).
2. Uruchomienie Regionalnej „Szkoły Dialogu Społecznego”.
3. Współpraca z Urzędem Pracy – kursy dla bezrobotnych.
4. Szkoła Młodego Menedżera (obecnie XVII edycja).
5. Kursy obsługi logistycznej.
6. Kursy dla sekretarek i asystentek menedżera.
7. Przekwalifikowanie pracownicze.
8. Profesjonalne kursy komputerowe – internet.

**Kontakt**

mgr Wanda Stankiewicz  
tel. 0-58/3414511  
tel./fax 0-58/3419370

**Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Gorzowie Wielkopolskim**

Seminarium treningowo-warsztatowe „OCENY RYZYKA ZAWODOWEGO”

1. Zastosowanie oprogramowania standardowego dla biura i administracji (szkolenie podstawowe).
2. Zastosowanie standardowego oprogramowania dla biur i administracji (zajęcia grupowe).
3. Tworzenie prezentacji programu DTP-Power Point.
4. Zarządzanie danymi w programie MS-ACCESS 2.0/7.0.
5. Controlling w małych i średnich przedsiębiorstwach na bazie MS-Excel 5.0/7.0.
6. Rachunkowość przedsiębiorstw – wprowadzenie (uzyskanie podstawowej wiedzy o rachunkowości przedsiębiorstw).
7. Rachunkowość przedsiębiorstw – część I (pogłębienie wiedzy o rachunkowości przedsiębiorstw).
8. Rachunkowość przedsiębiorstw – część II (zdobycie wiedzy z zakresu rachunkowości kosztów przedsiębiorstw).
9. Nowoczesna sekretarka.
10. Trening komunikacyjny połączony z retoryką i stawianiem argumentacji.
11. Dalsze kształcenie dla pracowników umysłowych.
12. Pneumatyka – kurs podstawowy (część 1).
13. Pneumatyka – kurs podstawowy (część 2).
14. Podstawy elektropneumatyki.
15. Posługiwanie się i programowanie w systemie sterowania programowaniem pamięciowym (SPS).
16. Podstawy techniki CAD (praca w programie AutoCAD 14.0).
17. Dalsze kształcenie dla inżynierów w systemie CAD (zarządzanie nieruchomościami).
18. Podstawy techniki CNC.
19. Mechanik urządzeń przemysłowych.
20. Podstawy instalacji elektrycznych.
21. Zarządzenia ochronne wg norm niemieckich DIN VDE.
22. Kursy BHP.
23. Opracowanie regulaminu pracy dla małych i średnich firm.
24. Wartościowanie pracy – program komputerowy.
25. Poradnik menedżera – organizacja pracy menedżera firmy.

**Kontakt**

inż. Jerzy Burzycki  
tel. 0-95/7227523  
tel./fax 0-95/7227523



### **Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Katowicach**

#### **Szkolenia**

1. Realizacja procesu prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstwa.
2. Organizacja i zarządzanie podmiotami gospodarczymi.
3. Tworzenie oraz zasady funkcjonowania spółek.
4. Zasady i technika funkcjonowania rady nadzorczej.
5. Organizacja i zarządzanie strukturą holdingową.
6. Warsztat pracy oraz sylwetka nowoczesnego biznesmena.
7. Przedsiębiorstwo w gospodarce rynkowej – gra symulacyjna.
8. Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem.
9. Podstawy rachunkowości w przedsiębiorstwach i spółkach.
10. System kontroli wewnętrznej w podmiotach gospodarczych.
11. Zasady opracowywania profesjonalnego biznesplanu.
12. Marketingowy system zarządzania przedsiębiorstwem.
13. Marketing przemysłowy.
14. Rola i miejsce pracownika w strukturze organizacyjnej firmy – organizacja pracy i współpracy.
15. Polityka kadrowa – zarządzanie zasobami ludzkimi.
16. Doskonalenie kadry technicznej i administracyjnej przedsiębiorstw.
17. Mistrz – organizator produkcji.
18. Normowanie pracy.
19. Wartościowanie pracy.
20. Logistyka w zaopatrzeniu materiałowym.
21. Kompleksowe szkolenie służb materiałowych – warsztaty.
22. Gospodarka magazynowa.
23. Praktyczna realizacja zamówienia publicznego.
24. Opracowywanie profesjonalnej oferty przetargowej.
25. Przedstawiciel handlowy – *sales representative*.
26. Profesjonalizm obsługi klienta.
27. BHP – szkolenia; podstawowe/okresowe.
28. Organizacja i technika prac kontrolno-pomiarowych urządzeń elektroenergetycznych.
29. Ochrona danych osobowych (program i znakomity wykładowca).

#### **Doradztwo**

1. Analiza funkcjonowania firmy w aspekcie organizacyjno-prawnym, ekonomiczno-finansowym, techniczno-technologicznym itp.
2. Wycena wartości majątku – wskazanymi przez zleceniodawcę metodami.
3. Opracowywanie programów restrukturyzacji firm.
4. Przygotowywanie strategii dla firm.
5. Projektowanie i wdrażanie nowoczesnych systemów dynamicznego zarządzania przedsiębiorstwem.
6. Projektowanie nowych struktur organizacyjnych – przygotowywanie pełnej dokumentacji organizacyjnej przedsiębiorstwa.
7. Wartościowanie pracy, opracowywanie taryfikatorów, badanie efektywności wykorzystania czasu pracy, opracowywanie norm obsad na stanowiskach robotniczych i nierobotniczych.
8. Przygotowywanie i przeprowadzanie przetargów.

W przygotowaniu wspólnie z Politechniką Śląską studia podyplomowe „Zarządzanie nieruchomością”.

#### **Kontakt**

mgr Zdzisława Nowak-Rogała  
tel. 0-32/581606  
tel./fax 0-32/584313

### **Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Krakowie**

#### **Zajmuje się głównie zagadnieniami z zakresu:**

1. Doradztwo organizacyjne.
2. Dokonywanie wycen majątkowych i wycen podmiotów gospodarczych.
3. Wykonywanie analiz do oceny przedsiębiorstwa w procesie przygotowania do restrukturyzacji lub prywatyzacji.
4. Diagnozowanie organizacyjne przedsiębiorstw oraz przygotowanie projektów naprawczych, instrukcji obiegu dokumentów, biznesplan itp.
5. Działalność edukacyjna:
  - ✓ tematyka z zakresu restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw (państwowych, komunalnych, spółdzielni)
  - ✓ seminaria z zakresu nowoczesnych metod zarządzania podmiotami gospodarczymi (zarządzanie przez jakość, controlling, logistyka, marketing, wywiad gospodarczy itp.)
6. Działalność wydawnicza

#### **Kontakt**

mgr Lucjan Karczewski  
tel. 0-12/6351855 w. 281  
tel./fax 0-12/6334082

### **Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Olsztynie**

#### **Działalność edukacyjna:**

1. Kursy księgowości komputerowej (podstawowy i samodzielny kurs księgowy do obsługi małych i średnich przedsiębiorstw).
2. Kursy bhp (pełny zakres – podstawowe, okresowe, dla służb bhp, dla pracujących z truciznami itp.)
3. Kursy obsługi dźwigów i dźwigni współ z dozorem technicznym.
4. Kursy informatyki półroczne i roczne.
5. Kursy z zakresu systemu zamówień publicznych.
6. Kursy z zakresu organizacji i zarządzania dla kadry kierowniczej w oświacie (zarządzanie oświatą).
7. Kursy z zakresu ochrony danych osobowych i informacji niejawnych.
8. Studia Podyplomowe Prawa Bankowego i Międzynarodowego w jęz. rosyjskim i jęz. angielskim dla partnerów z Kaliningradu i Moskwy.
9. Kursy z obsługi komputerów (podstawowe oraz specjalistyczne, np. graficzne).
10. Kursy zarządzania oświatą dla osób zajmujących kierownicze stanowiska w oświacie (nowe uregulowania prawne).

#### **Kontakt**

mgr Zbigniew Rybka  
tel. 0-89/5275023  
tel./fax. 0-89/5273276

### **Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Piotrkowie Trybunalskim**

#### **Działalność szkoleniowo-edukacyjna**

1. Konferencje z zakresu ewidencji ludności i przepisów meldunkowych.
2. Konferencje z zakresu spraw obywatelstwa polskiego.
3. Szkolenie dla kierowników USC i pracowników nadzorujących rejestrację stanu cywilnego.
4. Seminaria na temat „Prawa pracy w praktyce” Wykładowcami są specjaliści MPiPS w W-wie oraz pracownicy Państwowej Inspekcji Pracy w Piotrkowie Tryb.
5. Cykle szkoleń dotyczące ubezpieczeń społecznych.
6. Co roku organizujemy seminaria poświęcone nowym regulacjom w zakresie przepisów dot. podatku dochodowego i podatku VAT.

7. Kursy języków obcych (angielski i niemiecki).
8. Kursy BHP na zlecenie i z naboru.

Zarząd Oddziału rozpoczął rozmowy w miejscowej Wyższej Szkole Pedagogicznej, w celu nawiązania bliższej współpracy i ewentualnej organizacji studiów podyplomowych.

#### **Kontakt**

mgr Maria Bugajska  
tel. 0-44/6470757  
tel./fax 0-44/6470757

### **Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Szczecinie**

#### **Szkolenia**

1. Szkolenie magazynierów, organizacja i przechowywanie materiałów, wyrobów.
2. Obsługa klienta (2-dniowe szkolenie).
3. Nowa kodyfikacja wyrobów i usług w budownictwie.

#### **Kontakt**

dr inż. Edward Kram  
tel. 0-91/4844725  
tel./fax 0-91/4842876

### **Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Toruniu**

#### **Szkolenia**

1. Kontynuacja studiów podyplomowych w kooperacji z Uniwersytetem Mikołaja Kopernika (rozważa się możliwość uruchomienia nowych kierunków – prowadzone są wstępne rozmowy)

#### **Działalność wydawnicza**

1. Obecnie 146 tytułów w ciągłej sprzedaży.
2. Prowadzi się także szeroko rozwiniętą sprzedaż wysyłkową do hurtowni i księgarń w całym kraju.
3. Oddział będzie informował wszystkich o nowych tytułach – ulotki, katalog wydawniczy, zapowiedzi.
4. Oddział dysponuje egzemplarzami okazowymi (bezpłatnymi), które chętnie udostępnia – także nieodpłatnie.

#### **Kontakt**

mgr Elżbieta Jakubowska  
tel. 0-56/6222898  
tel./fax 0-56/6223123



### **Centrum Analizy Wartości przy Oddziale TNOiK w Warszawie**

Proponuje się szkolenia (kursy, seminaria, warsztaty) otwarte, kierowane do szerokiej grupy klientów.

#### **I grupa**

1. VAT. Podatki dochodowe.
2. Rachunkowość.
3. Kontrola wewnętrzna.

#### **II grupa**

1. Prawo budowlane, w tym m.in.:
  - ✓ Kosztorysowanie robót budowlanych.
  - ✓ Komputerowe wspomaganie kosztorysowania.

#### **III grupa**

1. Zarządzanie zasobami ludzkimi m.in.: „Oceny pracownicze – zasady przeprowadzania, znaczenie w polityce kadrowej”.
2. Prawo pracy. Czas pracy.

#### **IV grupa**

1. Kompetencje organów w spółkach kapitałowych.
2. Kodeks handlowy.
3. Kodeks cywilny w obrocie gospodarczym.

Prowadzi się także szkolenia zamknięte dostosowane do specyfiki i potrzeb zleceniodawcy.

#### **Kontakt**

mgr Mirosława Jefimow  
tel. 0-22/6596384  
tel./fax 0-22/8236326

### **Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Zielonej Górze**

#### **Zakres oferowanych szkoleń**

##### **1. ISO 9000 i 14000**

#### **Wprowadzenie do zarządzania jakością:**

- ✓ przedmiot, cele i zadania zarządzania jakością
- ✓ możliwości rozwiązań dla przedsiębiorstw

#### **Systemy zapewnienia jakości wg PNISO serii 9000**

- ✓ charakterystyka norm,
- ✓ wskazówki dotyczące wyboru i stosowania,
- ✓ dokumentacja systemu zarządzania jakością.

#### **Znaczenie prawne zarządzania jakością:**

- ✓ odpowiedzialność z tytułu gwarancji,
- ✓ odpowiedzialność za produkt.

#### **Wybrane techniki jakości:**

- ✓ burza mózgów,
- ✓ analiza przyczyn i skutków wad (FNEA),
- ✓ diagram Ishikawy,
- ✓ Quality Function Deployment (QFD),
- ✓ analiza Pareto,

- ✓ podstawy statystyki,
- ✓ karty kontrolne, SPC.

#### **Pełnomocnik ds. jakości.**

- ✓ Auditor wewnętrzny systemu jakości.
- ✓ Koszty jakości.
- ✓ Total Quality Management (TQM).

#### **Zakres oferowanych usług:**

##### **Zarządzanie jakością:**

- ✓ opracowanie i wdrożenie systemu zapewnienia jakości (SZJ) zgodne z wybranym modelem normy serii ISO 9000 w celu przygotowania przedsiębiorstwa do uzyskania certyfikatu,
- ✓ opracowanie dokumentacji jakości w języku polskim i niemieckim,
- ✓ umowy o zapewnieniu jakości.

##### **Zarządzanie środowiskiem:**

- ✓ polityka i cele ochrony środowiska,
- ✓ księga zarządzania środowiskiem i procedury.

##### **Szkolenie kadry i pracowników:**

- ✓ zarządzanie jakością,
- ✓ zarządzanie środowiskiem,
- ✓ techniki i metody zarządzania jakością,
- ✓ pełnomocnik ds. jakości,
- ✓ auditor wewnętrzny systemu jakości.

Oferujemy małym i średnim przedsiębiorstwom usługi w zakresie:

- ✓ doradztwa przy opracowaniu i wdrożeniu systemu zapewnienia jakości zgodnego z wybranym modelem norm ISO,
- ✓ szkolenie pracowników we wszystkich obszarach zarządzania jakością,
- ✓ szkolenie pracowników na pełnomocników ds. jakości,
- ✓ kontroli i oceny dokumentacji systemowej,
- ✓ optymalizacji procesu produkcyjnego na bazie nowoczesnych metod i technik.

##### **2. Controlling w małych i średnich przedsiębiorstwach**

##### **3. Controlling w służbie zdrowia**

##### **4. Ogólnopolska konferencja nt.:**

„Controlling w placówkach służby zdrowia”  
24–25.02.2000 w Warszawie – Miedzeszyn

##### **5. Cykl szkoleń nt.: „Proces controllingu”**

jesienią 5 spotkań po 2 dni – możliwy jest udział pracowników Oddziałów TNOiK – będzie to kurs podstawowy.

##### **6. Szeroka współpraca z niemieckim partnerem.**

#### **Kontakt**

mgr Zbigniew Liberkowski  
tel. 0-68/3271447  
tel./fax 0-68/3270099