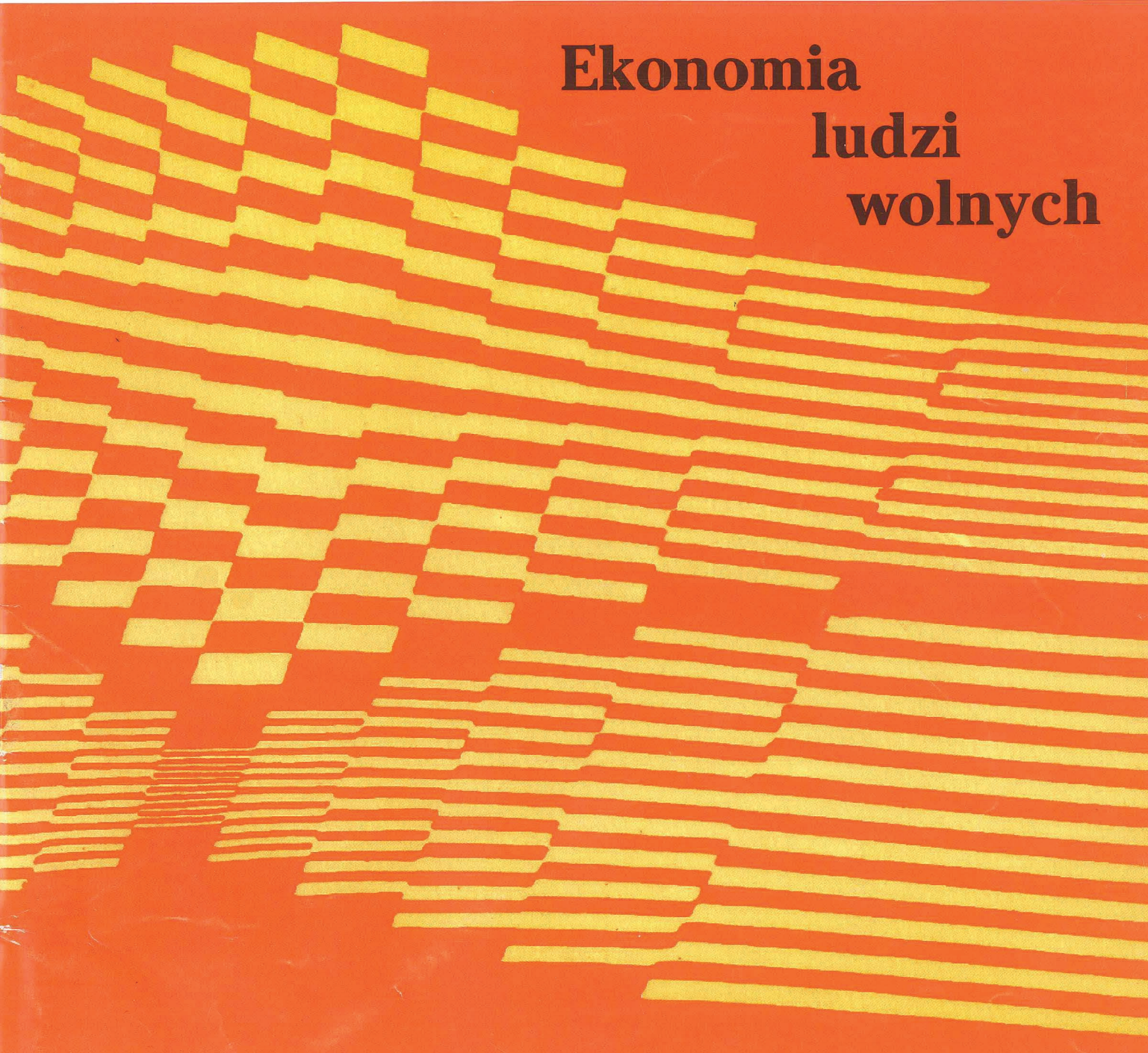


# przeгляд

organizacji **11**  
**94**

Miesięcznik TNOiK. Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

## Ekonomia ludzi wolnych



- Ekonomia wolnych ludzi – rozmowa z profesorem LESZKIEM BALCEROWICZEM . . . . 5

## UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Demiurg selekcjoner – Dariusz Teresiński . . . . . 9

## TEORIA ORGANIZACJI W OBRAZKACH

- Organizacja – mózg. Organizacja – więzienie psychiczne – Barbara Czarniawska-Joerges,  
Monika Kostera . . . . . 10

- O nazywaniu rzeczy – Monika Kostera . . . . . 13
- Strategie placówek naukowych – Janusz T. Hryniewicz . . . . . 15
- „Duch” przedsiębiorstwa, czyli budowanie *corporate identity* w polskich firmach –  
Lidia Zbiegień-Maciąg . . . . . 18
- Jak definiować misję – Władysław Stachowski . . . . . 21
- Szanse i zagrożenia w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa – Bogdan Nogalski,  
Zbigniew Kreft . . . . . 24

## INFORMATYKA

- My tylko pomagamy – rozmowa z PAWŁEM PIWOWAREM, Wiceprezesem Zarządu  
i Dyrektorem Generalnym firmy Computerland Poland S.A. . . . . 25
- Wizja rozwoju jest warunkiem przetrwania – rozmowa z TOMASZEM SIELICKIM,  
Prezesem Zarządu firmy Computerland Poland S.A. . . . . 28

## FINANSE

- Analiza finansowa prospektywna w ustalaniu i ocenie strategii firmy – Tadeusz Waśniewski 31

## JAKOŚĆ

- Droga do kompleksowego zarządzania jakością – Katarzyna Szczepańska . . . . . 34

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Jak przedsiębiorcy tworzą skuteczne strategie (II) – „Harvard Business Review”  
– opr. Marek Wojnar . . . . . 37

# Ekonomia wolnych ludzi

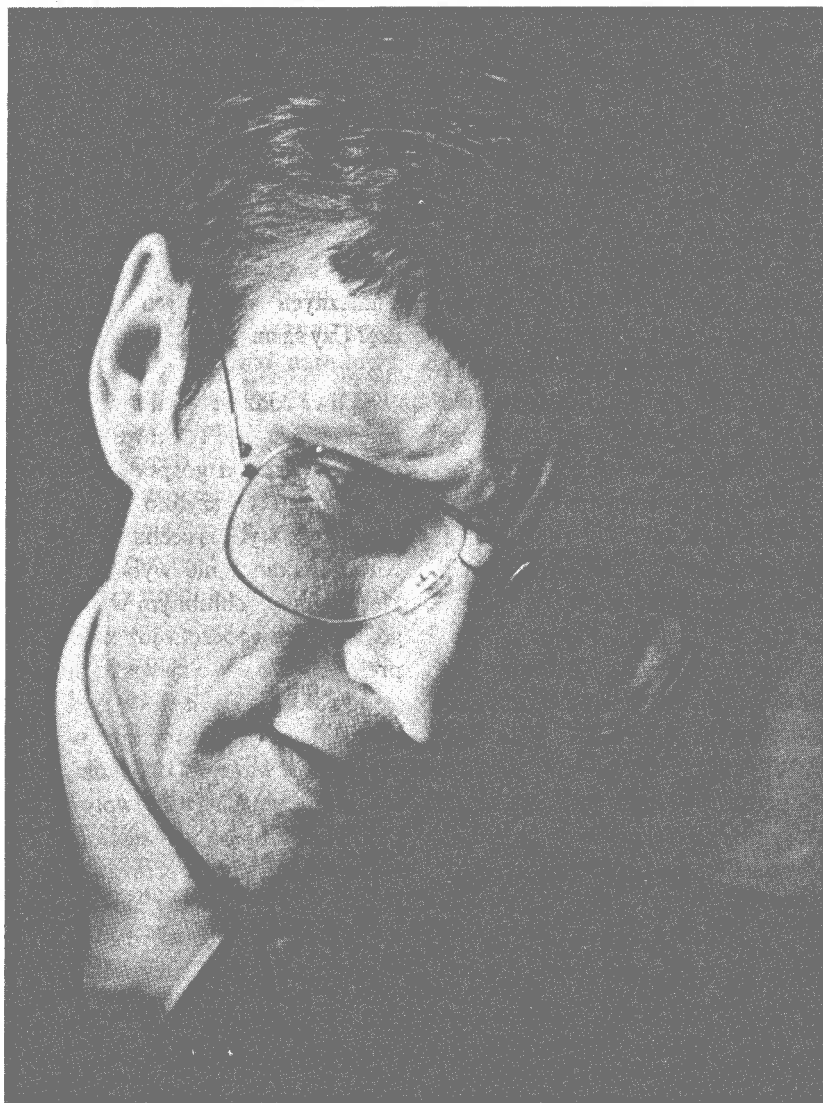
Rozmowa z profesorem LESZKIEM BALCEROWICZEM

**Czy i na ile niezrozumienie kapitalizmu opóźniło wprowadzanie reform w Polsce?**

Jeśli niezrozumienie zdefiniujemy jako niekorzystną różnicę świadomości w porównaniu ze stanem idealnym, w którym wszyscy wszystko rozumieją — to oczywiście opóźniło. Pytanie tylko, o ile lepszego zrozumienia można było oczekiwać w takich okolicznościach, jakie były w Polsce czy innych krajach postkomunistycznych? Wiele zjawisk nie jest rozumianych, ponieważ zmienia się — bądź zmienia — cały świat poznawczy człowieka i niekiedy zmiany te bywają dotkliwe: np. ktoś traci pracę. Wtedy zdarza się, że emocje przytłaczają intelekt.

Niestety (albo na pocieszenie) zjawisko niezrozumienia występuje także na Zachodzie. Dość często zdarza się tam, że rząd, który narobił bałaganu w gospodarce, zostaje zastąpiony ekipą, która przywraca porządek i po kolejnych wyborach ta ekipa też zostaje odwołana — jak to miało ostatnio miejsce w Szwecji albo w Grecji. Nieumiejętność kojarzenia faktów i niezgoda na ich konsekwencje jest cechą społeczeństw bardziej obeznanych z kapitalizmem niż nasze.

Poziom zrozumienia, które niewątpliwie ułatwia reformy, byłby jednak znacznie wyższy, gdyby nie fatalna cecha polskiej sceny politycznej, jaką był i jest znaczny udział populizmu, określającego siebie jako pravicowy. Aktywność krytyczna takich ugrupowań, jak KPN, w istocie skierowana była — mimo silnej antykomunistycznej retoryki — nie przeciwko balastowi komunizmu, a przeciwko reformom. Często argumentem w krytyce było to, że reformy są bolesne dla społeczeństwa, tak jakby ich dotkliwość wynikała ze złej woli reformatorów, a nie z wyjściowego poziomu, który odziedziczyliśmy po poprzednikach.



Fot. EUROPRESS — Igor Śnieciński

Siła ugrupowań populistyczno-pseudoprawicowych w Polsce była znacznie większa niż w Czechosłowacji czy na Węgrzech. Miało to pewien wpływ na wynik wyborów — twierdzę bowiem, że do zwycięstwa koalicji postkomunistycznej przyczyniły się partie pseudoprawicowe, które przez swoje ataki na program reform stworzyły wspaniałe tło dla postkomunistów, którzy także podkreślali dotkliwość reform, a na tle prawy jawili się jako wzorce umiarowania.

Trzeba jeszcze dodać, że poziom

zrozumienia, a co za tym idzie, akceptacji dla kapitalizmu — rośnie. Ludzie, którzy pracują w sektorze prywatnym mają do niego stosunek bardziej pozytywny niż ci, którzy pracują w sektorze państwowym. Dowodzi to raz jeszcze, że ludzie uczą się jednak głównie na podstawie własnego doświadczenia. Ci, którzy nie mają bezpośredniej wiedzy, skazani są na sygnały płynące z otoczenia — w tym także od owych pseudoprawicowych polityków, wyolbrzymiających zjawiska, które rzeczywiście są niekorzystne, ale mają

charakter marginalny lub mniejszościowy, a wyrwane z kontekstu mogą skłaniać do generalnego potępiania reform.

**Czy można było „sztucznie”, wyprzedzając niejako dokonujące się zmiany, zwiększyć stopień zrozumienia i akceptacji dla reform, np. prowadząc inną politykę informacyjną?**

Operowanie pojęciem polityki informacyjnej w Polsce w pewnej mierze oparte jest na schematach socjalizmu. Albowiem to w socjalizmie mieliśmy do czynienia z jednym ośrodkiem władzy i informacji oraz – zasadniczo – jednym kanałem informacyjnym, którym była państwowa telewizja. W społeczeństwie pluralistycznym do ludzi docierają różne informacje i różne oceny. Patrząc wstecz dostrzegam takie punkty, w których należało zrobić więcej, natomiast nie zawsze było to możliwe. Telewizja była zresztą – i jest do dzisiaj – w małym stopniu podatna na sugestie dotyczące programów gospodarczych. Jest znamienne, że jej wizytówką stała się „Sprawa dla reportera”, a nie program ekonomiczny o przeciwnym znaku, który by atrakcyjnie pokazywał i wyjaśniał sprawy gospodarcze.

**Jaki wpływ na wprowadzanie reform miało niezrozumienie zasad rządzących życiem politycznym?**

To było coś więcej niż niezrozumienie, bo w wielu przypadkach mieliśmy do czynienia ze złą wiedzą, a czasami także ze złą wolą – chodzi o tę część spektrum politycznego, która zajmowała się głównie krytykowaniem reform. Choć są także przykłady dobrej woli współwystępującej ze złą wiedzą. W mojej ocenie przykładem takiej postawy jest Karol Modzelewski, człowiek wielkiej, niekwestionowanej szlachetności, który jednak, obiektywnie rzecz biorąc, szerzy złą wiedzę. Kiedy słucham jego wypowiedzi, jestem niemal pewien, że nigdy nie czytał żadnej poważniejszej literatury ekono-

micznej, a wypowiada się z niezwykłą stanowczością, co ma spory wpływ na nie przygotowanych słuchaczy. Drugim biegunem jest KPN, którego dewiza była i jest mniej więcej taka: należy ludziom mówić to, co – jak nam się wydaje – chcą usłyszeć, nie przejmując się skutkami – to jest populizm oportunistyczny. Kiedy zgłoszony został pomysł rozdania po 300 mln kredytu, to oni zaproponowali 300 mln, ale w brzęczącej monecie – to jest cytat z kampanii wyborczej.

**Jaka jest skuteczność sygnałów ekonomicznych wysyłanych przez władzę? Czy są one właściwie rozumiane?**

Są dwa rodzaje sygnałów: pozytywne i negatywne. Te, które negatywnie wpływają na gospodarkę są na ogół, niestety, szybko odbierane. Charakterystyczną cechą Polski były coroczne kampanie wyborcze (rok bieżący byłby chlubnym wyjątkiem, gdyby nie rozpoczęta już kampania prezydencka) – to zjawisko nie występowało w Czechach czy na Węgrzech. Podczas kampanii wyborczych kierowane są do społeczeństwa sygnały negatywnie wpływające na oczekiwania, a w ślad za tym na zachowania. Tak np. sygnał typu „będzie lżej” wysłany do pracowników sektora państwowego miał na celu zdobycie głosów tego elektoratu – i nie jest przypadkiem, że skokowe wzrosty płac wiązały się zawsze z wyborami.

Inną prawidłowością jest to, że obietniczki z kampanii wyborczej okazują się niemożliwe do zrealizowania, kiedy już zdobędzie się władzę. Ma to pewne zalety, bo nagłe zniesienie popiwku czy waloryzacja rent albo gwałtowne podniesienie płac w sferze budżetowej zaowocowałyby wybuchem inflacji. Z drugiej jednak strony dawanie nieodpowiedzialnych obietnic obniża w oczach ludzi powagę demokracji.

Sygnały pozytywne tworzy się przez fakty. Mówienie o nich ma zdecydowanie mniejsze znaczenie, ważne jest bowiem pozytywne do-

świadczenie płynące z samodzielnego rozpoznania takich sygnałów. Jeśli ktoś chce wzmocnić pieniądź, to zasadniczym faktem świadczącym o woli politycznej jest zmniejszanie deficytu budżetowego. Wprowadzenie do konstytucji zapisu o niezależności banku centralnego i o tym, że jego głównym zadaniem jest troska o jakość pieniądza, więcej znaczy niż referaty, orędzia i spotkania z założnikami czy przedsiębiorcami. Jeśli chce się stwarzać oczekiwanie długofalowego rozwoju, należy przyspieszyć prywatyzację – to są fakty, które zostaną szybko dostrzeżone i właściwie zinterpretowane, nawet gdyby nikt z rządu nic o tym nie mówił w telewizji; warunkiem skuteczności jest jednak konsekwencja w działaniu – jej także nie można zastąpić polityką informacyjną.

**Czy w przygotowywaniu reformy przeszacowano siłę sprawczą wolnego rynku?**

Największym błędem ignorantów jest niedocenywanie roli czynnika niepewności. Ignoranci, czyli osoby cechujące się powierzchowną lub złą wiedzą, nie uwzględniają w swoich projekcjach takiego faktu, że niepewność jest immanentną cechą rzeczywistości, a szczególnie rzeczywistości społecznej, a w tym gospodarczej. Oznacza to niemożność formułowania precyzyjnych prognoz, które by się zawsze sprawdzały. Prognozować można jedynie generalne kierunki zmian i charakter fundamentalnych zależności. Jeśli, przykładowo, uwolni się ceny i zlikwiduje się państwową kontrolę procesów gospodarczych, to znikną niedobory. Jeśli dodatkowo będziemy prowadzić twardą politykę monetarną oraz prywatyzować gospodarkę, to pojawi się konkurencja i wzrośnie efektywność. Takie prognozy formułowaliśmy przed podjęciem reform i myślę, że one się sprawdziły.

Precyzyjnych prognoz dotyczących życia gospodarczego w jego szczegółowych aspektach nie da się natomiast sformułować w żadnej

gospodarce, a tym bardziej w gospodarce przeżywającej burzliwy okres transformacji.

U podstaw prognoz ekonometrycznych (które też są obarczone pewnym stopniem niepewności) leży zawsze określony model matematyczny, odnoszący się do dobrze zdefiniowanych struktur. Kiedy struktury ulegają transformacji, ekonometria jest bezradna i niewiele można na to poradzić.

A wracając do pytania – im mniej jest „niewidzialnej ręki” rynku, tym więcej jest widzialnej ręki urzędnika, który ma samodzielnie, za urzędniczą pensję, zdecydować o tym, o czym normalnie decydują wszyscy uczestnicy procesów gospodarczych, nierządkiem ryzykując całym swoim majątkiem. Widzialna ręka polityka to z kolei niebezpieczeństwo upolitycznienia gospodarki, zamiast tworzenia ram, w których procesy gospodarcze mogłyby zmierzać do efektywności i rozwoju.

Problemem Polski nie jest nadmiar wolnego rynku, czyli samoorganizującej się działalności wolnych ludzi, tylko pojawianie się tendencji do szczegółowego interwencjonizmu z pobudek politycznych, które są sprzeczne z rzeczywistymi potrzebami gospodarki i społeczeństwa, a te mogą się ujawnić jedynie na rynku.

Jest szczególnym paradoksem historii, że od czasu ukazania się dzieła Adama Smitha, idea wolnego rynku jest wyszydzana przez ignorantów – czasami utytułowanych. Nie biorą oni pod uwagę, że gospodarka, podobnie jak przyroda, może wytwarzać spontaniczne mechanizmy regulacyjne; uznają bowiem, że jedynym porządkiem dostępnym człowiekowi jest porządek hierarchiczny, narzucony i strzeżony przez instytucje państwa.

**Czy istnieje zbiorczy wskaźnik pozwalający określić poziom rozwoju gospodarczego osiągniętego przez Polskę po pięciu latach transformacji?**

Jednego wskazać się nie da, bo to jest jak szukanie kamienia filozoficz-

nego. Najlepiej jest mierzyć różnicę w natężeniu czterech głównych problemów, które mieliśmy na początku. Te problemy to: katastrofa pieniądza, zły system gospodarczy, wypaczona struktura produkcji i ogromny dług zagraniczny.

Z katastrofy makroekonomicznej wyszliśmy. Nie ma galopady cen, inflacja spada, choć nadal jest zbyt wysoka. Zniknęła gospodarka niedoborów.

System gospodarczy jest zdecydowanie lepszy. Zbliżyliśmy się do normalnej gospodarki, w której konkurencja wymusza obniżkę cen i poprawę jakości. Dzięki temu jako pierwszy kraj postsocjalistyczny zaczęliśmy zwiększać dochód narodowy i utrzymujemy przyzwoite tempo rozwoju, chociaż należałoby sobie życzyć szybszego wzrostu, a przede wszystkim stworzenia podstaw do ustabilizowania tempa wzrostu na poziomie powyżej 5% rocznie.

Struktura produkcji uległa zasadniczej zmianie. Zmalało znaczenie nadmiernie uprzednio rozrośniętego przemysłu, wzrosła rola usług. Nastąpiła zasadnicza poprawa asortymentu i jakości polskich produktów. Obecnie, wybierając polskie produkty, nie trzeba się już kierować jedynie patriotyzmem – można także zimną kalkulacją: polskie znaczy często tańsze, tej samej jakości, albo lepsze przy równej cenie.

Udało nam się zredukować o połowę dług zagraniczny – tutaj godna uznania konsekwencja wszystkich kolejnych rządów bardzo się przydała. Było to jednak możliwe głównie dlatego, że dzięki realizacji takiej, a nie innej reformy staliśmy się wiarygodnym partnerem, rokującym nadzieje na dalszy rozwój.

Do tego można dodać listę problemów nie rozwiązanych oraz niekorzystnych skutków ubocznych (ale są i pozytywne skutki uboczne, jak zasadnicza poprawa stanu środowiska naturalnego, która jest wynikiem zmian w strukturze produkcji).

Z bezrobocia ukrytego przeszliśmy do bezrobocia otwartego. Wzrosło zróżnicowanie dochodów. Są to

zjawiska uważane za niekorzystne, ale trzeba sobie zdawać sprawę, skąd one się wzięły i jaka byłaby alternatywa. Alternatywą dla bezrobocia otwartego jest bezrobocie ukryte. Przeciwnicy reform powinni zatem wskazać, kto ma zapłacić za zatrudnianie ludzi, których praca przynosi korzyści mniejsze od nakładów.

**A czym należy mierzyć nasz dystans do krajów rozwiniętych?**

Standardowo przyjmuje się dochód narodowy na głowę obywatela, ale trzeba go odnieść do realnej siły nabywczej dolara (*purchasing power*). Różnice okazują się wtedy mniejsze niż by wynikało ze statystyk. Stosunek długu publicznego do dochodu narodowego jest nadal wysoki, mimo redukcji zadłużenia – głównie ze względu na duży dług zagraniczny.

Najważniejsza jest jednak dynamika wskaźników: czy redukujemy rozpiętości, czy ciągle jeszcze się odalamy. Obecnie, w wyniku wprowadzania reformy redukujemy nasz dystans do świata. Ale ten dystans, należy pamiętać, nie powstał po 1989 roku, tylko narastał w ciągu minionych 45 lat.

**Jaką rolę w transformacji odegrała szara strefa?**

Ogromna szara strefa istniała w socjalizmie. Była ona związana z gospodarką niedoborów i powszechnym „załatwianiem” wszystkiego. Nieco przejawskrawiając, można powiedzieć, że w poprzednim ustroju wszystko, co działo się naprawdę, a nie w fikcyjnym świecie planów i sprawozdawczości – było szarą strefą. Jest to o tyle istotne, że niekiedy słyszy się opinie, że szara strefa to wynik wprowadzenia reformy.

**Czyli, że to generalnie pana вина.**

Nie dbam o takie opinie, staram się patrzeć na świat racjonalnie. Szara strefa związana z gospodarką niedoborów zniknęła, a pojawiła się ta

związana z prowadzeniem działalności gospodarczej przy uchylaniu się od płacenia podatków (lub składek ZUS, które w sumie też są podatkami). Jest to po prostu cena sukcesu. Sektor prywatny rósł o wiele szybciej, niż można było rozbudowywać aparat fiskalny i instrumentarium prawne służące skutecznemu sprawowaniu kontroli skarbowej. Lukę, która się tutaj rozwarła, wypełniła szara strefa i to było nie do uniknięcia. Natomiast stopniowe eliminowanie tej strefy polegać powinno nie tyle na rozbudowywaniu potencjału policji fiskalnej, ile na upraszczaniu i stabilizacji systemu podatkowego tak, żeby bardziej opłacało się płacić podatki niż ich unikać lub szukać dziur w systemie podatkowym.

Pozytywne skutki liberalizacji, a więc brak kolejek, nowe miejsca pracy (prawie wszystkie w sektorze prywatnym), zmniejszająca się inflacja itd. — to są zmiany, z których, jak sądzę, nikt nie chciałby zrezygnować, nawet gdyby w zamian za to zniknąć miała szara strefa. Zresztą na przykładzie Ukrainy można prześledzić prawidłowość dokładnie odwrotną: minimalna liberalizacja, a właściwie pełna kontrola państwa, przy pozorach gospodarki rynkowej, powoduje wzrost szarej strefy zarówno charakterystycznej dla centralnie sterowanej gospodarki niedoborów, a więc korupcji, jak i tej rynkowej, bo większość prywatnej działalności gospodarczej w całości albo częściowo zesłała tam do podziemia.

#### **Co najbardziej utrudnia obniżenie inflacji: przyczyny ekonomiczne, społeczne czy polityczne?**

W II poł. 1989 roku inflacja wynosiła (w przeliczeniu rocznym) 2000%. Procesy inflacyjne cechują się znaczną bezwładnością i dlatego skokowe zmniejszenie jej było niemożliwe. Inaczej było np. w Czechosłowacji, gdzie punkt startu wyznaczała inflacja na poziomie 10%. Poza inercją, dodatkowym czynnikiem uniemożliwiającym radykalne obniżenie inflacji był deficyt budżetowy,

a szczególnie jego komponent związany z dotowaniem systemu emerytalnego. Poza tym stała presja placowa w sektorze państwowym, nasilana przez walkę polityczną i obietnice przedwyborcze (te oskarżenia o dyskryminację przemysłu państwowego).

Jeśli zsumujemy to wszystko, to okaże się, że w celu obniżenia inflacji, trzeba zmniejszać deficyt (reformować system ubezpieczeń społecznych i finansowania sfery budżetowej), umocnić rolę banku centralnego, jako strażnika stabilności pieniądza, sprywatyzować jak największą część sektora państwowego, bo po prywatyzacji płace będą mogły być ściślej związane z wydajnością pracy. Trzeba także ugruntować w Polsce przekonanie, że poziomu życia nie podnosi się przez podwyżki płac nominalnych, tylko przez wzrost efektywności.

#### **A czy można zmniejszyć inflację nie zwiększając bezrobocia?**

Nowoczesna ekonomia odrzuciła twierdzenie, że istnieje związek typu *trade-off* pomiędzy inflacją a bezrobociem. Z danych empirycznych wynika wniosek, zgodny zresztą ze zdrowym rozsądkiem, że zmniejszanie inflacji sprzyja na dłuższą metę spadkowi bezrobocia. Jak wiadomo zmniejszanie bezrobocia możliwe jest dzięki inwestycjom, bo tylko w ten sposób można tworzyć nowe miejsca pracy. Żeby inwestować, trzeba mieć przekonanie o trwałości reguł gry, do których należy stabilność pieniądza. Kraje, które się szybko rozwijały, miały niską inflację — tylko w takich warunkach możliwe jest efektywne planowanie w przedsiębiorstwach; jeśli inflacja jest wysoka, to planów z reguły nie udaje się zrealizować, zatem mało kto skłonny jest podejmować ryzyko, pieniądze przeznaczają się więc na konsumpcję lub lokuje za granicą, co musi prowadzić do wzrostu bezrobocia.

#### **Czy istnieją obiektywne czynniki uniemożliwiające obniżenie podatków?**

Są dwa rodzaje działań, które trzeba wykonać, żeby zmniejszyć podatki. Po pierwsze — trzeba obniżyć wydatki budżetu, a więc znowu: prywatyzacja, reforma sfery budżetowej, ubezpieczeń społecznych i ogólnej dyscyplina budżetowa. Po drugie — trzeba uprościć system podatkowy, po to, żeby efektywnie ściągać te podatki, które się państwu należą. Obniżenie stawek podatkowych jest czynnikiem, który w połączeniu z prostotą systemu podatkowego sprzyja skuteczności ściągnięcia podatków.

#### **Jaki jest optymistyczny i pesymistyczny scenariusz rozwoju sytuacji gospodarczej Polski na następne pięć lat?**

Za mało prawdopodobną uważam perspektywę całkowitej, spektakularnej katastrofy, tzn. że ta ekipa, czy jakaś następna, zniszczy gospodarkę i wrócimy do sytuacji z 89 roku, czyli hiperinflacji i chaosu. Na szczęście politycy też się uczą i uczą się obywatele, dzięki czemu mogą kontrolować polityków. Mamy więc do wyboru scenariusze różniące się tempem rozwoju. Polska powinna się szybko rozwijać, a rozwój musi być równomierny i trwały. Podstawowym powodem jest opóźnienie gospodarcze wobec Zachodu. Drugi powód, specyficznie polski, to perspektywa pojawienia się na rynku pracy licznej rzeszy młodych ludzi, którzy obecnie jeszcze są w szkołach. Zapewnienie odpowiedniej podaży miejsc pracy jest ogromnym wyzwaniem, przed którym stoi nasz kraj. Konieczna jest więc polityka, która zapewniłaby polskiej gospodarce tempo rozwoju powyżej 5% rocznie. Można to zrobić jedynie przyspieszając reformy, w tym szczególnie prywatyzację, i wzmacniając dyscyplinę finansową, a nie opóźniając reformy pod różnymi pretekstami i odsuwając w czasie trudne decyzje.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Dariusz Teresiński

## Demiurg selekcjoner

Bohater pewnego opowiadania s-f, wysoki urzędnik pangalaktycznego ONZ-u, bardzo się denerwował, oczekując mocno już spóźnionej delegacji z jakiejś peryferyjnej planety. Powodem jego zdenerwowania było radio. Wizyta miała trwać pół godziny, a za czterdzieści minut rozpoczęła się cykliczna audycja „Dzieła wszystkie Pierre'a Bouleza”, kompozytora żyjącego w XX wieku ery przedastralnej. Urzędnik denerwował się, bo słuchanie nagrań nie sprawiało mu żadnej przyjemności.

Jak łatwo zgadnąć, opowiadanie powstało za życia Bouleza, w czasach, kiedy amatorskie nagrania różniły się jakością od oryginału. Wątpliwości dociekliwego czytelnika wzbudzić może jednak sprawa zgoła inna: cyfrowy zapis dźwięku i także transmisja likwidują problem oryginału i kopii, trudno natomiast, ekstrapolując dzisiejsze tendencje w rozwoju mediów, znaleźć racjonalne uzasadnienie dla przyszłego istnienia radia w ogóle, a w nim cyklicznych audycji typu „Dzieła wszystkie...” Już dziś zgromadzenie kompletnej płytoteki z utworami ulubionego kompozytora nie stanowi problemu, w niedalekiej przyszłości można spodziewać się stworzenia zbiornic nagrań, filmów, książek itp. dostępnych w sieci telekomunikacyjnej. Pierwsze próby z telewizją interakcyjną, gdzie widzowie współredagują program, a nawet wpływają na losy bohaterów popularnych seriali, potwierdzają prognozy Alvina Tofflera, że cywilizacja zmierza w kierunku już nie tylko produktu, ale i przekazu „szytego na miarę”.

Współczesne radio, poza nielicznymi wyjątkami, spełnia rolę brzęczyka, odwracającego uwagę człowieka od jego własnych myśli. Czas pomiędzy reklamami wypełnia sieczka muzyczna, którą przerywają bardziej lub mniej dowcipne monologi osoby prowadzącej oraz serwisy informacyjne. Takie radio przydaje się kierowcy,

który utkwil w korku, i nudzącemu się urzędnikowi, ale osoba zajmująca się pracą koncepcyjną, w pracy raczej radia nie słucha, a w domu włącza telewizor albo słucha płyt.

Powstają zatem rozgłośnie specjalistyczne, skrajnie jednorodne, ucelowane na jasno określony rodzaj muzyki (nieodżałowanej pamięci Radio Mozart) albo do ściśle zdefiniowanego odbiorcy (Radio Maryja). W ten sposób, przy odpowiednio bogatej ofercie nadawców, każdy może — przynajmniej teoretycznie — znaleźć to czego w danej chwili szuka.

Od przybytku rozgłośni głowa wprawdzie nie boli, ale problem wolnego wyboru bynajmniej nie zostaje przez to rozwiązany. Jeśli program telewizyjny, który dawnymi czasy zajmował pół szpalty luźnym drukiem, teraz nie chce się zmieścić na dwóch sąsiednich stronach specjalistycznego pisma; jeśli rozgłośni radiowych jest kilkanaście, a większość nadaje na kilku częstotliwościach; jeśli wreszcie programy cięte są reklamami, co skutecznie uniemożliwia identyfikację nadawcy — to okazuje się, że świadomy wybór tego, czego chcemy słuchać, lub co chcemy oglądać, wymaga dogłębnych studiów. W skrajnym przypadku analiza „menu” może trwać więcej niż interesujący nas program.

Awersja do nagrań (czy to dźwiękowych czy wizualnych) może mieć swe źródło w prostej konstatacji, że nagrać można znacznie więcej, niż da się potem odsłuchać czy obejrzeć. Po zatoczeniu kolejnego kółka, wracamy więc do sytuacji, w której podstawową czynnością człowieka jest eliminowanie i rezygnacja. Uprzednio wyrzeczenie się było już to cnotą, już to przekleństwem człowieka, wynikłym ze zmywy bogów — w rzeczywistości jednak wynikało z niemożności zapewnienia odpowiedniej ilości potrzebnych dóbr. Dziś również musimy się wyrzekać — jedyna różnica w tym, że

nie wykorzystane alternatywy są cały czas w zasięgu ręki. Nie przeczytane gazety rosną w stosy, wyrzucane z częstotliwością odwrotnie proporcjonalną do powierzchni mieszkania; na nie obejrzone filmy nagrywa się nie nadające się do oglądania dyskusje polityczne; dyskietki z gramami, których nie było czasu zainstalować, przydają się do archiwizowania danych, których zawila struktura uniemożliwi przyszłe ich wykorzystanie. Jedynym wyjątkiem w tym kołowrocie są książki — głównie dlatego jednak, że ich fizyczna postać nie jest domowej roboty. Już odbliski artykułów naukowych, wydruki komputerowe, fakсы — traktowane są bez nabożeństwa i dobrze, jeśli trafią na makulaturę, zamiast do kompostowni, spalarni lub na zwyczajne wysypisko.

Strumień informacji generowany przez współczesnego człowieka jest coraz potężniejszy. Proste kodowanie przyrostów wiedzy w naukach specjalistycznych nie na wiele się jednak zdaje, bo dostęp do nich uwarunkowany jest opanowaniem złożonych procedur, projektowanych dla każdej dziedziny wiedzy osobno. Ciągi faktów zamyka się więc w formułach statystycznych, z których nie ma już w ogóle powrotu do tworzącej je materii: ze średniej długości życia nie wynika ani ile lat żył konkretny człowiek, ani — tym bardziej — jakie to było życie.

Radykalne rozwiązanie, polegające na niezadawaniu pytań, na które nie można uzyskać sensownej odpowiedzi, byłoby gwałtem na naturze ludzkiej; zresztą prawdziwy postęp zawsze wynikał właśnie z poszukiwania odpowiedzi na takie pytania. Jeśli klęska obfitości miałaby zatem zagrozić nam zepchnięciem w przypadkowość wyborów w sprawach najbardziej zasadniczych, to może lepiej zdać się na autorytet? Kłopot w tym, że autorytetów także mamy nadmiar.

Barbara Czarniawska-Joerges, Monika Kostera

# Teoria organizacji w obrazkach

## Organizacja — mózg

## Organizacja — więzienie psychiczne

Ta metafora wywodzi się z psychologii poznawczej. W teorii organizacji takie przenośnie psychologiczne nierzadko bywają łączone z innymi, o wyraźniejszym charakterze społecznym. I tak np. James March, jeden z najbardziej znanych teoretyków podejmowania decyzji, używa zarówno metafory systemu politycznego, jak i metafory „systemów uczących się”. Ta ostatnia metafora ma też związek ze współpracą Marcha z noblistą Herbertem Simonem. Simon, dla odmiany, łączy metaforę organizacja — mózg z metaforą organizacja — maszyna, ponieważ jest szczególnie zainteresowany rozwojem AI (sztucznej inteligencji). W ten oto sposób można dojść do bardzo interesującego połączenia — organizacja jako złożona maszyna lub organizacja jako komputer.

Tak czy inaczej, nasz doradca stoi przed dylematem — szkoła języków obcych jest uczącą (się) organizacją w podwójnym znaczeniu. Jak uczy się organizacja, której najważniejszym zadaniem jest nauczanie innych? Doradca ma dwie możliwości. Jedna polega na potraktowaniu metafory dosłownie i trzymaniu się poziomu psychologicznego, czyli indywidualnego. Oznacza to, że może np. zaproponować wprowadzenie testów psychologicznych dla kursantów i wysłanie nauczycieli na trening kreatyw-

ności. W tzw. międzyczasie może też poddać analizie same lekcje i ocenić stopień, w jakim przyczyniają się do lepszego opanowania języków obcych przez uczestników kursów. Może tu oprzeć się na ogromnym bogactwie dostępnej wiedzy pedagogicznej.

Inna możliwość polega na potraktowaniu przenośni — metaforycznie. Można poddać analizie zdolność do uczenia się organizacji jako takiej. To wymaga analizy historycznej. Co zdarzyło się, gdy organizacja napotkała na konkretne problemy? Tu najczęściej wagi nabiera analiza strategii. Czy organizacja jest w stanie uczyć się na własnych błędach? Czy ma kontakt z innymi podobnymi instytucjami, by móc korzystać z ich doświadczeń? Jak wygląda program szkoleń dla własnych pracowników?

**METAFORA 5:**

**MÓZG** („system uczący się”)

**ROLA ANALITYKA:** („nauczyciel”)

- sprawdzić zdolność rozwiązywania problemów,
- wprowadzać nowe metody działania,
- pozytywnie wzmacniać stosowanie nowych metod (poprzez system kar i nagród).

## Organizacja — więzienie psychiczne

Oto następna pani konsultant wyposażona w wiedzę psychologiczną. Poprzedni był analitykiem organizacji reprezentującym psychologię poznawczą, obecna jest psychoterapeutką. Jej zdaniem, ludzie i organizacje są w stanie osiągnąć więcej, niż sobie to uświadamiają. Czasami wiążą ich własne sny — lub koszmary, choć wydaje się im, że ogranicza ich ktoś z zewnątrz. Wówczas z pomocą przychodzi doradca-psychoterapeuta.

Analizuje ona formalne dokumenty organizacyjne, ale także legendy i opowieści opowiadane przy kawie w sekretariacie, by stwierdzić, jakie lęki i jakie przeszkody, ale także jakie pozytywne wizje są w nich ukryte. Podobnie jak poprzedni doradca, terapeutka może wybierać między perspektywą indywidualną i organizacyjną. I tak, np. Michael Maccoby, współpracownik Erica Fromma, przeprowadził serię wywiadów psychoanalitycznych ze znanymi przywódcami biznesu, które potem opublikował w swojej książce *The Leader* (Przywódca). Innym przykładem może być Manfred De Vries z INSEAD w Paryżu, który pisze o „neurotycznej organizacji” i analizuje zbiorowy lęk, wyrzuty sumienia itd. Howard Schwartz z USA analizuje nar-



cyzm i brak dojrzałości typowy dla nowoczesnych organizacji.

W czym mogłyby nam pomóc osoba wykorzystująca tę metaforę w przypadku szkoły języków obcych? Przeprowadziłaby analizę symboli i rytuałów, by ujawnić „podświadomość” organizacji. Zorganizowałaby też tzw. przeżycie katartyczne, gdzie członkowie organizacji są skon-

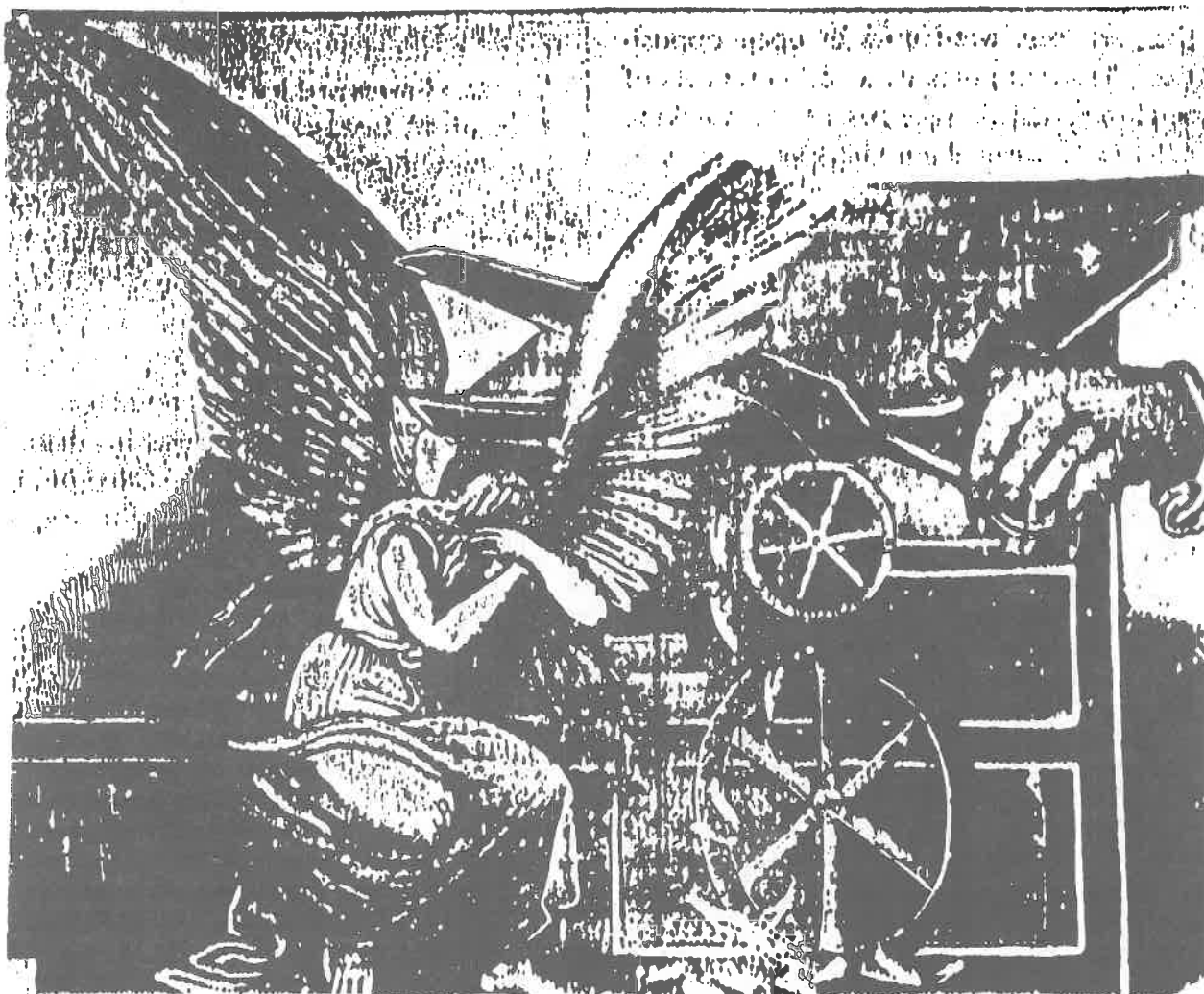
frontowani z podświadomością w nie zagrażających okolicznościach. Najczęściej przybiera to postać seminariów dla kierownictwa, trwających wiele dni, poza miejscem pracy (np. w specjalnym ośrodku za miastem). Nadal jednak głównie organizacje same zajmujące się terapią, mają odwagę poddawać swoich uczestników psychoterapii.

#### METAFORA 6: WIĘZIENIE PSYCHICZNE

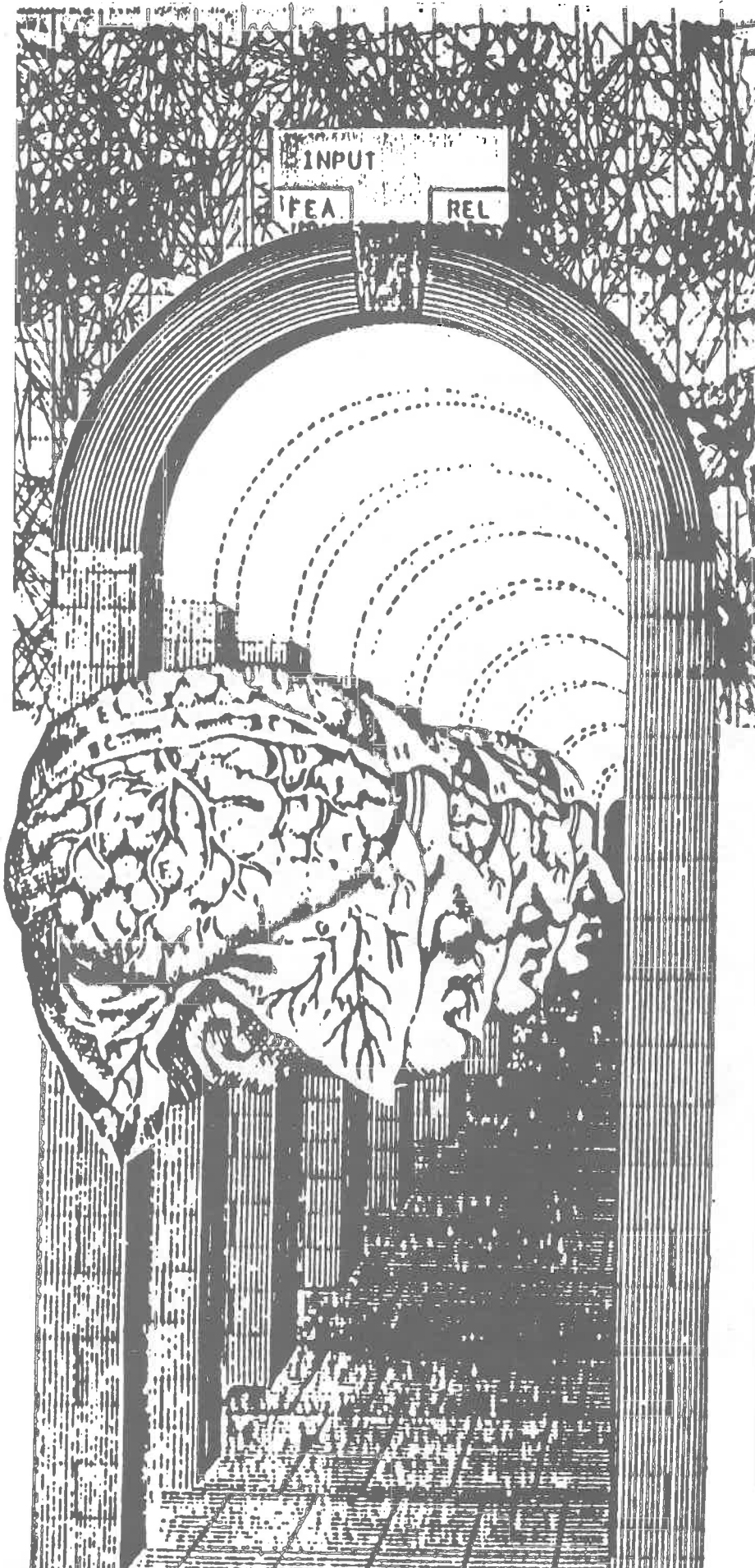
ROLA ANALITYKA: („psychoterapeuta”)

- ustalić co zostało wyparte i dlaczego,
- pomóc uwolnić się od kompleksów.

### Więzienie psychiczne



## Mózg



Linda Smircich i Gareth Morgan [5] zwrócili uwagę na władzę, jaką przynosi zarządzanie znaczeniami (*management of meaning*). Ich zdaniem, przywództwo realizuje się w procesie, gdzie jedna bądź więcej osób skutecznie ujmuje w ramy (*frame*) i definiuje rzeczywistości innych ludzi [5, s. 258].

Przywódcy ujmują w ramy doświadczenie, czynią je możliwym do interpretacji. Inni ludzie interpretują i podejmują działania [5]. W innym miejscu Morgan [6] pisze: „Przywództwo w ostateczności oznacza umiejętność definiowania rzeczywistości innych ludzi [...]. Wielu skutecznych menedżerów i przywódców świadomych jest władzy, jaką przynosi wywoływanie obrazów i instynktownie poświęca dużo uwagi wpływowi na ludzi, jaki mają ich słowa i działania. Np. kultywują ideę, że organizacja jest zespołem, a otoczenie dzunglą, gdzie panuje konkurencja, mówią o problemach w kategoriach szans i wyzwań [...]” [6, s. 176].

Chciałabym skoncentrować się tu na jednym, moim zdaniem, szczególnie ważnym aspekcie zarządzania znaczeniami. Tekst ten poświęcony będzie roli i konsekwencjom, jakie ma nadawanie nazw. Zgodnie z Genesis, Bóg powierzył człowiekowi (Adamowi, oczywiście) zadanie nazwania wszystkich zwierząt: „Utworzył więc Pan Bóg z ziemi wszelkie dzikie zwierzęta i wszelkie ptactwo niebios i przyprowadził do człowieka, aby zobaczyć, jak je nazwie, a każda istota żywa miała mieć taką nazwę, jaką nada jej człowiek.

*Nadał tedy człowiek nazwy wszelkiemu bydłu i ptactwu niebios, i wszelkim dzikim zwierzętom*” (Genesis 2:19 – 20).

W ten sposób, między innymi, przejawiała się uprzywilejowana rola ludzi, którym Bóg polecił: „*czyńcie (ziemię) sobie poddaną, i panujcie nad rybami morskimi i nad ptactwem niebios, i nad wszelkimi zwierzętami, które się poruszają po ziemi!*” (Genesis 1:28).

Nazywanie rzeczy, zjawisk, procesów oznacza władzę – tym większą, im bardziej to co nazywamy jest niejednoznaczne, im większą niesie ze sobą niepewność. Rzeczywistość jest nieprzejrzysta (*intransparent*)

Monika Kostera

## O nazywaniu rzeczy

i dopiero poprzez symbole uczymy się ją „odczytywać”, a właściwie konstruować [8, 1966]. Symbole, w tym język, są, jak pisze Schütz, wynikiem wyboru między wielorakimi możliwościami w nadawaniu sensu ludzkiej percepcji, czyniąc doświadczenia trwałymi i ciągłymi. Symbole, obecne w naszej pamięci, otwarte są na interpretacje i reinterpretacje (1982). Nazywając, radzimy sobie z niepewnością, nadajemy sens naszej rzeczywistości i naszemu życiu. Kleppstoe ujął to bardzo trafnie<sup>1)</sup> mówiąc, że „nasz świat nie ma żadnego sensu do przekazania od siebie; my musimy nadać mu sens”. Świat jest konstruowany i dekonstruowany społecznie poprzez używanie symboli, za pomocą których ludzie tworzą sens i znaczenia [2]. Ci, którzy tworzą nowe symbole – nazwy, ci którzy nazywają trafnie (w znaczeniu: ich nazwy trafiają do innych), głośno, skutecznie – porządkują świat innym, nadają znaczenie rzeczywistościom innych ludzi, a więc aktywnie przyczyniają się do tworzenia intersubiektywnej rzeczywistości. Na tym właśnie polega przywództwo, a więc spersonifikowana władza. Inni, obawiając się niepewności, cierpiąc z jej powodu, mogą przyjąć nazwy nadane przez innych, by zredukować lęk i poczucie bezsensu, bezradności. Nadając nazwy, można mieć głęboki wpływ na innych, właściwie wpływ duchowy. A zatem nadawanie nazw ma wymiar moralny, jest odpowiedzialnością. O tym wymiarze łatwo zapomina się w świecie zdominowanym przez męskie struktury.

Męskie struktury są charakterystyczne dla całego nowożytnego świata, ale moim zdaniem dominują silniej w naszym kraju (są „oczywiste”), niż w Europie Zachodniej (gdzie dominują otwarcie nad innymi, „alternatywnymi” możliwościami). Są wysoce abstrakcyjnymi regułami gry społecznej, a w szczególności

— organizowania, mogącymi służyć do uprawomocnienia uprzywilejowanej pozycji mężczyzn. Są oparte na kulturowym archetypie męskim, w odgraniczeniu od, a nawet w przeciwieństwie do (o czym zaraz będzie mowa) archetypu kobiecego. Męskie struktury nie są bardziej naturalne czy typowe dla mężczyzn w ogóle, niż dla kobiet w ogóle, ani dla jakiegokolwiek konkretnego mężczyzny. Mężczyźni i kobiety są zbyt różnorodni, skomplikowani, by dać się ująć w ciasne ramy męskich struktur, które nie sądzę, iżby mogły odpowiadać charakterystyce jakiegokolwiek żywej osoby. Męskie struktury obejmują zestaw cech, pojęć, wartości przez ich miejsce w dychotomii („męskie” versus „kobiece”), która jest równie sztuczna i umowna, jak te struktury<sup>2)</sup>. Do zestawu tego zaliczają się: władza (w przeciwieństwie do troski o innych ludzi), przepisy (w przeciwieństwie do dynamiki grupowej, czy doraźnych emocji „strukturalizujących” grupę), obiektywizm (w przeciwieństwie do subiektywizmu), stałość (w przeciwieństwie do tymczasowości) itd. Przeciwności te są pozorne, oba człony nie są ze sobą sprzeczne, co więcej, uzupełniają się, stanowią razem interesującą całość. Ta całość, czyli np. władza + troska = odpowiedzialność, stanowić może środowisko bardziej sprzyjające kreatywności, rozwojowi człowieka, o wiele bardziej tolerancyjne (w sensie aktywnym), niż poszczególne zestawy pozornej dychotomii. Męskie struktury, będące regułami organizowania „na serio”, są równie opresyjne jak kobiece sieci (*networks*), reguły stosowane przy organizowaniu „mniej poważnym” (grupa plotkarska, sąsiedzka, rodzina z punktu widzenia prowadzenia gospodarstwa domowego, „margines” społeczny — np. komuna narkomanów, grupa bezdomnych itp.)<sup>3)</sup>. I odwrotnie — kobiece sieci (normatywne, opierające się na kon-

formizmie grupowym) są równie opresyjne, jak męskie struktury (formalistyczne, logocentryczne). Dopiero całość dopuszcza różnorodność, dopiero w niej znajduje się miejsce na indywidualność (niekoniecznie konkurencyjnie i antagoniście rozumianą) i twórczość. A zatem odpowiedzialność, tak jak ja tu rozumiem, jest pojęciem szerszym od władzy. Uważam, że podejmując działania oznaczające zdobycie i/lub utrzymanie władzy, warto pamiętać o drugim jej wymiarze, wymiarze moralnym, związanym z relacjami międzyludzkimi, troską o innych<sup>4)</sup>. Odnosi się to też do jednego z bardzo ważnych i silnych aktów władzy — nadawania nazw.

Barbara Czarniawska-Joerges [3] pisze o różnych sposobach nazywania: metaforach, etykietach i banałach. Według niej, metafory to „symboliczne sposoby wyrazu, są jednocześnie specyficznie instrumentalne, przez co łączą porządki ekspresyjne i praktyczne, pragnienie i pracę, w jedność” (s. 22). Są lingwistycznym zabiegiem, gdzie charakterystyka jednego obiektu przenoszona jest na inny obiekt. W ten sposób tworzone są obrazy mogące ukierunkować działanie i umożliwić zmianę. Stany i zjawiska nieznanne porównywane są do czegoś, co znajome, ale nie do końca. W ten sposób wyzwolić można energię i zaangażowanie innych ludzi. Banały „ulatwiają interakcję poprzez redukcję niepewności” (s. 29). Pozornie banał jest przeciwieństwem metafory, jednak spełnia podobną do niej rolę w odmienny sposób. Też wywoływane są obrazy, ale czegoś znanego na pamięć, niemal do znudzenia. Czarniawska-Joerges pisze o nich, że są „martwymi metaforami”, np. powiedzenie „oczy jak gwiazdy” niegdyś musiało być piękną metaforą, obecnie jest tylko banałem. Wreszcie, etykiety są narzędziem organizowania, klasyfikacji rzeczywistości. Są powtarzonymi na-

zwami [3, 14], mówią o tym, „co jest”, np. „to jest decentralizacja”, „to jest najwyższa jakość”.

Metafory w sposób dość oczywisty wiążą się z odpowiedzialnością. Najbardziej jawnie mają za zadanie „oswajanie nieznanego”, „poskramianie niepewności”. Mogą też mobilizować do zmiany. Gdy zarząd chce zmobilizować pracowników do działania, wzbudzić w nich zapał do zmiany, możemy nazwać docelowy model firmy np. Tygrysem Rynku<sup>5)</sup>.

Czy chcemy zostać Tygrysem Rynku? Jeśli tak, to należy podjąć następujące działania:... Oprócz tego potrzebna jest wasza inwencja i kreatywność.

Ale nie tylko tworzenie metafor wiąże się z odpowiedzialnością. Podobnie sprawy mają się z powielaniem banałów i etykietowaniem. Wówczas odpowiedzialność polega często na konserwacji: „to tylko stare, znajome sezonowe wahania popytu – róbmy to, co zazwyczaj w takiej sytuacji”. Innymi słowy – „nic nowego pod słońcem”, a zatem nie ma powodu, by silić się na oryginalność. Zniechęcanie innych do kreatywności wiąże się jednak także z odpowiedzialnością – podobnie, jak zachęcanie do niej.

W świecie zjawisk i procesów społecznych rzadko mamy do czynienia z tym co „oczywiste”, gdyż nie budzi uzasadnionych kontrowersji, co Donald McCloskey [7] i Barbara Czarniawska-Joerges [4] nazywają „faktami”. Fakty są niekontrowersyjne, gdyż nikomu nie chce się ich kwestionować: kamień, szprotka, kubek. To, o czym warto dyskutować, nabiera sensu i znaczeń, gdy otrzyma nazwę<sup>6)</sup>. O ileż zmienia się nastawienie ludzi, ich nastroj i chęć działania, gdy przyjmują etykietę „firma jest sztywną hierarchią” w stosunku do przyjęcia przez nich etykiety „w firmie panuje porządek i racjonalny podział pracy”. Podobnie, zmienia się wszystko wraz ze zmianą etykiety „consensus” na „konformizm”, z „wola większości” na „uciskanie mniejszości” itd. Te same zjawiska mogą być nazywane inaczej. Ludzie negocjują znaczenia: przyjmują, odrzucają, zgadzają się, dyskutują. Tak dzieje się stale, i w ten sposób właśnie tworzymy społecznie nasz świat.

Konsekwencje nazywania rzeczy publicznie nabierają wagi społecznej. To właśnie mam na myśli, mówiąc o odpowiedzialności. Uważam, że odpowiedzialności nie należy unikać. Należy ją podejmować, z pełną świadomością: ci którzy nazywają rzeczy i ci którzy przyjmują nazwy ukute przez innych. Odpowiedzialność tych pierwszych i tych drugich jest odmienna, jednak istnieje po obu stronach. Gdy tworzy się metafory, wymiar władzy przysłonić może inne wymiary. Gdy powtarza się banały, na pierwszy plan wysuwa się wymiar troski o innych (np. zawarcie i/lub utrzymanie związku międzyludzkiego poprzez podporządkowanie się, zaufanie twórcy banału, zaufanie „mądrości pokoleń”, plotkarstwo itp.). Tymczasem świadomość pełnej, złożonej odpowiedzialności („sprawującego władzę” i „czyniącego z władzy relację poprzez podporządkowanie się: aktywne bądź pasywne”) może naszym społecznym negocjacjom nad rzeczywistością i jej sensem nadać walor twórczości, siły i polifonii.

Monika Kostera

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Stein Kleppstoe, seminarium, Lund, czerwiec 1993.
- <sup>2)</sup> Uproszczenie: sprowadzenie mnogości charakterystyk indywidualnych do dwóch; oraz uprzeciwstawienie: nadanie im charakteru wzajemnych przeciwieństw.
- <sup>3)</sup> Zasady oparte na dynamice grupowej, podobne do tego, co nazywam tu kobiecymi sieciami, są ostatnio bardzo popularne w zarządzaniu i doradztwie organizacyjnym. Pod nazwą *team management* święcą sukcesy w praktyce i literaturze. Odkryto ogromną siłę scalającą tych zasad organizowania, potężny konformizm, jaki wywołują i postanowiono wykorzystać je wraz z tzw. kulturą przedsiębiorstwa (*corporate culture*). Jest to jeden z kolejnych pomysłów, jak osiągnąć totalizację organizacji dającej pracę (cf. np. Sievers, 1994).
- <sup>4)</sup> Oczywiście troska ta może się przejawiać w różny sposób: od „co sobie inni pomyślą”, poprzez – „dla dobra tego związku podporządkuję się i zapomnę o własnym zdaniu”, do spontanicznego altruizmu. Z władzą zresztą jest podobnie: bywa prawomocna i nie-

prawomocna, koercyjna i nagradzająca itd.

- <sup>5)</sup> Tę porywającą metaforę pożyczyłam od Barbary Czarniawskiej-Joerges [1988]. W oryginale brzmi zresztą lepiej niż w tłumaczeniu: *market tiger*.
- <sup>6)</sup> Wbrew pozorom dramatyczna metafora „2+2=4” w totalitarnym państwie Wielkiego Brata nie oznacza, że walczy się o jednoznaczność i „uznanie faktów, jakimi są”. To wołanie o uprawomocnienie, dopuszczenie innych interpretacji niż te narzucane pokrętnie i ewidentnie będące manipulacją. „2+2=4” oznacza odrzucenie tej manipulacji. Dopiero w społeczeństwie, gdzie wolno głośno mówić, że dwa i dwa dają cztery, matematycy mogą swobodnie zacząć rozprawiać o logice nieliniarnej, o systemach niedziesiętnych itd.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] Biblia, to jest Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu, Brytyjskie i Zagraniczne Towarzystwo Biblijne, Warszawa, Nowy przekład z języków hebrajskiego i greckiego oprac. przez Komisję Przekładu Pisma Świętego (wyd. 1975).
- [2] BERGER PETER L. i LUCKMANN THOMAS, *Społeczne tworzenie rzeczywistości*, PIW, Warszawa, 1966/1983.
- [3] CZARNIAWSKA-JOERGES BARBARA, *To coin a phrase*, Stockholm School of Economics, Stockholm 1988.
- [4] CZARNIAWSKA-JOERGES BARBARA, *The narrative approach to organisation studies*, materiały powielone, Uniwersytet w Lund 1994.
- [5] SMIRCICH LINDA, MORGAN GARETH, *Leadership: The management of meaning*, „Journal of Applied Behavioral Science” 18/3: 257-273, 1982.
- [6] MORGAN GARETH, *Images of organizations*, Newbury Park-London-New Delhi 1986.
- [7] McCLOSKEY DONALD M., *The rhetorics of economics*, Harvester Press 1985.
- [8] SCHÜTZ ALFRED, *Studies in phenomenological philosophy I*[w:] SCHÜTZ A. (red) „Collected papers” Vol. 3, The Hague, Nijhoff 1966.
- [9] SIEVERS BURKHARD, *Work, death and life itself, Essays on management and organization*, Berlin-New York, de Gruyter 1994.

Autorka jest doktorem na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Janusz T. Hryniewicz

# Strategie placówek naukowych

W trakcie zaprezentowanych rozważań podejmę próbę oceny wpływu sposobu finansowania badań naukowych na emigrację pracowników naukowych i ich przechodzenie do innych zajęć. Omówię także strategię placówek naukowych, które są efektem aktualnie realizowanego systemu finansowania badań. Podstawą analizy będą wyniki badań przeprowadzonych pod kierownictwem prof. B. Jałowickiego w 1043 katedrach, zakładach i instytutach naukowych zwanych dalej placówkami naukowymi.

## Polityka kadrowa placówek naukowych jako efekt systemu finansowania nauki

Celowość podjęcia tej problematyki wydaje się być oczywista w świetle powszechnie znanych informacji o „starzeniu się polskiej nauki” i braku wymiany kadr między placówkami naukowymi. Nie ulega wątpliwości, że wspomniany wyżej brak dopływu nowych ludzi do placówek naukowych idzie w parze z brakiem dopływu nowych idei i metod badawczych, prowadzi prostą drogą do zmniejszenia się kreatywności zespołów naukowych.

Polityka naukowa, a zwłaszcza jej najważniejszy fragment, polegający na finansowaniu placówek i badań naukowych powinna zatem przeciwdziałać groźbie zaniku kreatywności. Zdajemy sobie oczywiście sprawę z tego, że postulat finansowego wspierania ruchu kadrowego w nauce brzmi dość dziwnie, nic takiego, zresztą nie proponujemy. Wydaje się nam jednak, że w obecnej sytuacji właściwe byłoby takie administrowanie pieniędzmi, aby w tych placówkach, które charakteryzują się dużym potencjałem kwalifikacji i kreatywności nowi pracownicy pojawiać się mogli relatywnie częściej niż

w pozostałych placówkach naukowych. Realizacja tego postulatu jest tym bardziej efektywna, w im większym stopniu resort finansujący naukę jest w stanie dokonać adekwatnej oceny potencjału placówek naukowych, merytorycznie trafnie i rzetelnie ocenić podania o granty. Z naszych badań wynika, że realizacja obu tych postulatów jest dość silnie krytykowana przez środowisko naukowe.

W trakcie dalszych analiz podejmuję próbę sprawdzenia, czy sposób finansowania placówek i badań naukowych sprzyja zatrudnianiu nowych pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem absolwentów wyższych uczelni.

W celu wykonania stosownych obliczeń posłużyliśmy się analizą korelacyjną. W ramach tego artykułu nie będziemy zamieszczać macierzy korelacyjnej, a jedynie omówimy wnioski z nich wynikające.

Rozważania nasze rozpoczniemy od omówienia związku między sposobem finansowania badań naukowych a polityką zatrudnienia prowadzoną w badanych placówkach naukowych. I tak z badań wynika, że istnieje pozytywny wpływ finansowania podmiotowego na wzrost zatrudnienia w placówkach naukowych obu rodzajów grup pracowniczych. Pod pojęciem finansowania podmiotowego rozumiemy tu zjawisko polegające na tym, że dana placówka otrzymuje środki z budżetu bez konieczności uczestniczenia w konkursach, przetargach itp. Im większy jest udział finansowania podmiotowego w finansowaniu badań, tym większe prawdopodobieństwo wzrostu zatrudnienia w danej placówce i przyjęcia do pracy absolwentów. Inny sposób finansowania badań naukowych to granty KBN otrzymywane w wyniku udziału w konkursie ofert. Uwzględniliśmy

także to, czy dana placówka otrzymuje zlecenia z przedsiębiorstw i innych resortów i czy realizuje jakieś zlecenia zagraniczne. Wzrost udziału grantów i innych zleceń sprzyja co prawda zwiększeniu zatrudnienia w placówce, natomiast nie sprzyja zatrudnianiu w niej absolwentów. Wielkość funduszy pochodzących zza granicy nie wpływa w ogóle na gotowość do zwiększenia zatrudnienia w badanych placówkach naukowych.

Uzyskane przez nas rezultaty prowadzą do stwierdzenia, że obecny system finansowania badań naukowych skłania placówki naukowe do wykreowania dwu rodzajów strategii w zakresie polityki zatrudnienia. Pierwszy rodzaj strategii powstaje w placówkach naukowych o relatywnie dużym udziale finansowania podmiotowego. Oczekiwać można, że taki stan rzeczy wytwarza w placówkach poczucie długofalowej stabilizacji w zakresie dopływu środków. Stwarza to sprzyjający klimat i gotowość do przyjmowania absolwentów wyższych uczelni i do poświęcania części środków na ich szkolenie i przystosowanie do pracy w danej placówce.

Drugi rodzaj strategii powstaje w tych placówkach, w których większą rolę finansowania aktywności badawczej odgrywają granty KBN, zlecenia z innych resortów lub przedsiębiorstw, oraz fundusze zagraniczne. Domniemywać należy, że terminowy charakter tego typu finansowania stwarza przeświadczenie o braku długofalowej stabilizacji i wręcz niepewności co do przyszłej sytuacji finansowej. Strategia tych placówek koncentruje się w głównej mierze na pozyskiwaniu środków finansowych. Stąd też placówki te na rynku pracy poszukują wykwalifikowanych badaczy posiadających kwalifikacje pomocne w realizacji

aktualnie prowadzonych badań, natomiast unikają zatrudnienia absolwentów, których trzeba dopiero wyszkolić, a jest to dość długotrwały proces. Mamy tu do czynienia ze swoistą „nadkomercjalizacją”. Placówki te, dysponując wieloma źródłami finansowania, stwarzają relatywnie większe możliwości zarobkowe i w ten sposób mogą przyciągnąć do pracy wysoko kwalifikowanych badaczy. Sprzyja to utrzymaniu wysokiego poziomu merytorycznego, zapewnia bowiem dopływ nowych ludzi i idei do danej placówki, ale z punktu widzenia nauki jako całości efekt jest negatywny dlatego, że nie wychowuje się następców.

Wróćmy obecnie do poprzednio zaprezentowanych analiz na temat stymulowania poprzez politykę naukową, wymianę idei i metod badawczych między zespołami naukowymi.

W zasadzie badania nasze pokazują, że tam, gdzie lokowane są pieniądze KBN, tam wzrasta napływ nowych pracowników. Z naciskiem stwierdzić jednak należy, że są to oceny ocierające się o przypadkowość, dlatego, że współczynniki korelacji były statystycznie nieistotne. Oznacza to, że aktualnie realizowana polityka finansowania badań naukowych bardzo słabo lub prawie wcale nie wpływa na zachowania placówek naukowych na rynku pracy i na ich politykę zatrudnienia. Szczególnie wymowny jest fakt, że te placówki naukowe, które są szczególnie szczerze dotowane przez KBN, przejawiają gotowość do ograniczania zatrudnienia absolwentów. Oznacza to mniej więcej tyle, że placówki naukowe, które są przez KBN uznane za najlepsze, w tym sensie, że najlepiej spełniają kryteria przyznawania grantów, przejawiają niechęć do rozwoju, którego podstawą jest zatrudnienie, szkolenie i doskonalenie kadr naukowych.

Wynika stąd dość jednoznacznie, że po to, aby zachęcić placówki naukowe do zatrudnienia i doskonalenia absolwentów, należy bardzo

radykalnie zwiększyć zakres finansowania podmiotowego i objąć nim znacznie więcej placówek naukowych.

### **System finansowania badań naukowych a wewnętrzny i zewnętrzny drenaż mózgowy**

Zaprezentowany dalej fragment rozważań traktował będzie o zależności istniejącej między finansowaniem nauki a indywidualnymi decyzjami o emigracji lub porzuceniu pracy w nauce i przejściu do innych zajęć.

Nie ulega wątpliwości, że dość ważnymi przyczynami emigracji i porzucania pracy w nauce na rzecz innych zajęć są: niskie zarobki pracowników oraz brak perspektyw finansowych. Należy zatem oczekiwać, że dodatkowe zlecenia w postaci grantów lub zamówień na badania od przedsiębiorstw znacznie poprawiają sytuację finansową pracowników i powodują spadek gotowości do emigracji lub odejścia z nauki do innych zajęć.

Korzystanie przez placówkę z różnych form podnoszenia zarobków pracowników idzie w parze ze spadkiem gotowości do opuszczania kraju. Jednak to, że współczynniki korelacji są nieistotne skłania do przyjęcia tezy, że granty i inne zlecenia w niezwykle małym stopniu wpływają na decyzje pracowników naukowych o powstrzymaniu się od emigracji. Wynika to stąd, że dodatkowe zarobki wynikające z grantów i innych zleceń są i tak o wiele mniejsze od zarobków możliwych do uzyskania za granicą. Z tego powodu społeczna wartość bodźcowa tych metod finansowania w decyzji o emigracji jest bardzo niewielka, czy wręcz minimalna.

Odmienne wyglądają uwarunkowania decyzji o odejściu z nauki do innych zajęć. W tym przypadku wielkość wszystkich współczynników jest statystycznie istotna. Oznacza to, że społeczna wartość bodźcowa różnych form finansowania badań jest znacznie większa i możliwość

uzyskania dodatkowych zarobków pozytywnie wpływa na kontynuowanie pracy w nauce. Zwróćmy uwagę na fakt, że współczynnik korelacji, mierzący wpływ zleceń spoza KBN na decyzje o przejściu do innych zajęć, jest mniejszy od dwu pozostałych. Wnioskować stąd należy, że oprócz bodźców finansowych, wchodzi tu także w grę bodźce o charakterze psychologicznym. W celu sprawdzenia tej hipotezy przeprowadziliśmy analizę regresji na zmiennych zawartych w tabeli i okazało się, że w przypadku zleceń z przemysłu kierunek zależności między tą zmienną a zwolnieniami uległ odwróceniu. Niestety współczynniki okazały się statystycznie nieistotne i dlatego ich nie cytuję.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że zlecenia z przemysłu mają na ogół charakter praktyczny, mało pobudzający intelektualnie. Jakkolwiek są to prace dobrze płatne, pracownicy nie zawsze chcą je podejmować, preferując raczej badania stricte naukowe, dające lepsze możliwości uzyskania satysfakcji intelektualnej. Z tego powodu otrzymywanie przez placówkę zleceń z przemysłu znacznie słabiej przeciwdziała opuszczaniu nauki, niż stabilne finansowanie podmiotowe i granty KBN. Wynika to najprawdopodobniej stąd, że w środowisku pracowników naukowych motywacje samo-realizujące wydają się dominować nad finansowymi. Oznacza to, że obecnie i w przyszłości zadowolenie z pracy pracowników naukowych będzie warunkowane udziałem raczej w badaniach podstawowych lub innych dających możliwość twórczego podejścia do przedmiotu badań. Natomiast badania użytkowe czy konsulting będą traktowane raczej tylko jako źródło dodatkowego zarobku lub wręcz przykra konieczność. Wynika stąd dość ważna dyrektywa praktyczna pod adresem polityki finansowania badań. Jeżeli jednym z celów tej polityki ma być powstrzymanie ucieczki pracowników z nauki, to radykalnie muszą się zwiększyć środki przeznaczone na

finansowanie podmiotowe i granty. Zlecenia z przemysłu nie zapewnią takich efektów. Z kolei zlecenia zagraniczne nigdy nie będą na tyle duże, aby objąć znaczącą liczbę placówek naukowych. Ponadto prace w ten sposób realizowane sprzyjają realizacji zagranicznych projektów i niekoniecznie muszą mieć zastosowanie w usprawnianiu polskiej gospodarki.

### **Finansowanie badań naukowych w przekroju instytucji i dyscyplin naukowych a emigracja i strategię prowadzenia polityki kadrowej**

Przeprowadzone analizy korelacyjne wykazały, że tylko trzy dyscypliny naukowe znacząco różnią się od pozostałych w zakresie tendencji emigracyjnych; są to ekonomia, fizyka i informatyka z matematyką.

Wśród fizyków – 12% i informatyków – 14%, liczba emigrantów jest znacznie większa niż wśród pracowników pozostałych dyscyplin naukowych. Natomiast wśród ekonomistów jest tylko 6% emigrantów; spotykamy znaczącą statystycznie tendencję do unikania emigracji i pozostania w kraju. Jednocześnie wielkość środków na badania otrzymywanych z budżetu jest w informatyce znacząco większa niż w pozostałych dziedzinach nauki. Mamy tu zatem do czynienia z potwierdzeniem poprzednio opisywanych procesów polegających na tym, że finansowanie podmiotowe i granty są na tak niskim poziomie, że nie stanowią konkurencji dla zarobków zagranicznych i nie stanowią czynnika znacząco przeciwdziałającego emigracji kadr naukowych. Nie ulega wątpliwości, że w interesie rozwoju gospodarczego kraju leży intensyfikacja prac i środków badawczych w informatyce. Niestety niski poziom płac powoduje, że środki te prowadzą do wzrostu poziomu kwalifikacji pracowników naukowych, ale korzyści z tego typu inwestycji wraz z emigrantami przenoszone są poza granice kraju. Mamy tu zatem do czynienia

z transferem dochodu narodowego z Polski do innych bogatszych krajów.

Wyższe szkoły pedagogiczne i wyższe szkoły ekonomiczne otrzymują znacząco więcej środków na badania naukowe od pozostałych instytucji naukowych, natomiast wyższe szkoły rolnicze znacząco mniej. Mamy tu zatem do czynienia z dwoma rodzajami strategii: defensywną i rozwojową. Strategia obronna realizowana jest w szkołach rolniczych. Stosunkowo duża różnica między współczynnikami korelacji mierzącymi finansowanie badań i przyjmowanie nowych pracowników zdaje się wskazywać, że w wyższych szkołach rolniczych jest prowadzona polityka obrony stanu zatrudnienia kosztem wielkości zarobków. W przypadku dwu „uprzywilejowanych finansowo” rodzajów uczelni mamy do czynienia ze strategią rozwojową, ale bardzo odmienne realizowaną. W wyższych szkołach pedagogicznych mamy do czynienia z wyraźnym przełożeniem funduszy badawczych raczej na nowe etaty niż na dodatkowe zarobki. Natomiast w uczelniach ekonomicznych mamy do czynienia z odwrotną sytuacją. Raczej maksymalizowane są tu zarobki kosztem nowych etatów. Być może ta strategia postępowania prowadzi do takiego zwiększenia finansowych gratyfikacji, że stanowi skuteczną zaporę przed emigracją ekonomistów z kraju.

Obecnie chciałbym spojrzeć na strategię rozwojową poprzez pryzmat globalnych strategii organizacji naukowych. Uczelnie pedagogiczne nastawione są na wzrost liczby pracowników (fundusze badawcze), czemu zapewne towarzyszy wzrost liczby studentów, co z kolei pozwoli w przyszłości na stabilizację finansową i kadrową.

Z kolei uczelnie ekonomiczne zdają się realizować strategię ekskluzywną, obliczoną na poprawę pozycji rynkowej ekonomistów poprzez ograniczanie dostępu nowych pracowników i absolwentów. Prowadzi

to do spadku konkurencji wewnątrz grupy zawodowej i jednocześnie wywiera pewien wpływ na wzrost ceny usług, z racji relatywnie małej liczby usługodawców.

Wszystkie pozostałe uczelnie i instytuty PAN nie wyróżniają się znacząco w zakresie reakcji na system finansowania badań naukowych.

Obecny system finansowania badań naukowych nie przeciwdziała w zasadzie emigracji pracowników naukowych, dlatego, że dodatkowe zarobki możliwe do uzyskania są drastycznie mniejsze od możliwych do uzyskania za granicą. Natomiast wielkość finansowania podmiotowego i granty znacząco przeciwdziałają ucieczce pracowników naukowych do innych zajęć. Natomiast zlecenia z przemysłu jakkolwiek wpływają korzystnie na wielkość zarobków, to nie oferują pracy satysfakcjonującej intelektualnie i przeciwdziałają ucieczce z nauki.

Obserwacja emigracji w przekroju dyscyplin naukowych wykazuje, że sposób finansowania jest w zasadzie zgodny z tendencjami rozwoju gospodarki i nauki światowej, ale powoduje, że korzyści z tych inwestycji wywożone są wraz z emigrantami za granicę.

Analiza strategii placówek naukowych skłania do przyjęcia tezy, że wzrostowi zatrudnienia w placówkach naukowych i zatrudnianiu absolwentów najbardziej sprzyja wzrost finansowania podmiotowego i w mniejszym stopniu granty z KBN. Nastawione na rozwój placówki i instytucje naukowe prowadzą dwa rodzaje strategii. Pierwsza polega na wroście zatrudnienia i ewentualnie liczby studentów oraz na koncentracji na funkcji dydaktycznej. Druga polega na maksymalizacji zarobków kosztem nowych etatów.

*Janusz T. Hryniewicz*

Autor jest pracownikiem naukowym Instytutu Rozwoju Regionalnego i Lokalnego Uniwersytetu Warszawskiego.

Lidia Zbiegień-Maciąg

# „Duch” przedsiębiorstwa, czyli budowanie *corporate identity* w polskich firmach

O sukcesie firmy na rynku decydują — jak wiadomo — atuty strukturalne, technologiczne czy ekonomiczne. One to właśnie stanowią tzw. twarde czynniki powodzenia. Ale produkty oraz usługi pojawiające się na rynku coraz bardziej upodabniają się do siebie pod względem — wykonania, a także ceny. Wyróżnienie się wśród całej masy przedsiębiorstw zależy coraz częściej od „miękkich warunków sukcesu. Należą tu m.in. nowe sposoby prowadzenia polityki personalnej i komunikowania się, lecz najistotniejsze jest tu kreowanie procesu umożliwiającego firmie prezentowanie siebie i swoich osiągnięć w szczególnie wyrazisty sposób.

Proces ten określanym jest terminem *corporate identity* — co tłumaczy się jako tożsamość firmy, a nawet więcej „duch” firmy. E. Gajewska-Blaisdell, dyrektor generalny Compaq Computer sp. z o.o. mówi — „każda firma, która odniosła sukces i której wizerunek jest budowany w oparciu o najwyższej jakości produkt i serwis dba o to, aby była pojmowana nie tylko jako najlepszy producent, ale też jako przedsiębiorstwo, które ma duszę”<sup>1)</sup>.

Można by tę myśl poszerzyć o sentencję, iż każda firma, która pragnie odnieść sukces, powinna już na wstępie dbać o swój wizerunek i budować „ducha” firmy.

Nie łatwo jest opisać pojęcie „duch” firmy. Starali się tego dokonać badacze tej rangi, co: Pettigrew (1979, zwracający uwagę, iż „duch” firmy tworzą symbole, język, rytuały, mity), Blake i Mouton (1969, wzory tradycji, wierzenia pomagające ludziom trwać), Lippitt, Lang-

seth, Morson (1985 — klimat organizacyjny), Cohen (1979 — mity, anegdoty, opowiadania z życia firmy), Peters i Waterman (1982 — wiara i dążenie do doskonałości), Deal i Kennedy (1982 — wartości, bohaterowie, nieformalne zasady w firmie).

Syntetyzując powyższe poglądy można uznać, że „duch” firmy to sposób dostrzegania, myślenia, odczuwania, reagowania podzielany wspólnie przez pracowników firmy, często głęboko ukryty w umysłach ludzkich, a nawet niezauważalny. Uwypukla to co wspólne, to co scala, jednoczy, stabilizuje, a przez to zmniejsza niepewność. To produkt współzycia, oddziaływania, współdziałania wszystkich pracowników. To „społeczny klej” — pisze P. Bate<sup>2)</sup>.

„Sponsorujemy sport — mówi szefowa Compaq — bo stawia on na cechy bardzo bliskie naszej korporacji: wysiłek osobisty, inteligencję, ambicję, odwagę cywilną i jakość”<sup>3)</sup>. Są to cechy wypracowywane przez lata przez korporację Compaq. W historii amerykańskiego Towarzystwa Lotniczego odnotowano sytuację, kiedy 24 000 pracowników Delta Airlines zrobiło „zrzutkę” po około tysiąc dolarów i kupiło w prezencie dla swojej firmy samolot Boeing 767.

„Duch” firmy rozwija się w procesie tworzenia zgody i przenika wszystkim szczeblom organizacji.

„Dbaj o swój personel i o klientów, a rynek zadba o ciebie” — tej zasady przestrzegają zarządy firm z wysoko rozwiniętą kulturą. Jednym z filarów kultury korporacji jest pragnienie, by lepiej prezentować się

zarówno we własnych oczach jak i na zewnątrz. Przykładowo, przewodniczący rady dyrektorów w General Electric J. Welch zainstalował w swoim gabinecie specjalny telefon, którego numer znali wszyscy agenci dokonujący zakupów dla firm. Agent, który uzyskał rabat, mógł zadzwonić do szefa, a ten, chociażby był bardzo zajęty, podchodził do telefonu i dziękował za osiągnięcia, nawet jeśli w grę wchodziło kilka centów zysku; wypisywał też listy gratulacyjne dla agenta. W oczach pracowników szef stawał się człowiekiem, dla którego warto się starać. W ten sposób Welch umacniał „ducha” firmy.

Obok głównej siedziby korporacji Control Data mieści się należący do niej ogród. Około 600 pracowników uprawia tam warzywa i owoce, które potem sprzedawane są personelowi po obniżonych cenach. Rzecz jasna, w tej amerykańskiej firmie zamiłowanie do prac ogrodniczych nie wynika z braku warzyw na rynku, lecz jest formą zacieśniania więzi międzyludzkich i stwarzania rodzinnej atmosfery.

Prezes korporacji Compaq R. Cannon podkreśla znaczenie równowagi, ciągłości i zgody w opisie kultury swojej firmy. Proces tworzenia zgody, to wspólne wypracowywanie decyzji, wspólne celebrowanie sukcesu<sup>4)</sup>. P. Bate nazywa to *secret agreement* — tajne porozumienie, wspólna akceptacja idei, wartości. Za tymi hasłami kryje się wiele zachowań, np. potrzeba traktowania innych z respektem i oczekiwanie, że samemu też będzie się tak traktowanym. Tajemnica ciągłości rozumiana jest w kontekście przywiązania ludzi do



firmy. Niska fluktuacja odróżnia Compaq od wielu konkurentów. R. Canion wspomina o „duchu” firmy.

„Duch” firmy budowany jest przez wiele lat. W zależności od rozmiarów przedsiębiorstwa potrzeba na to średnio około dziesięciu lat. Brytyjska firma British Airways w wyniku zmiany kultury organizacyjnej stała się przodującą na świecie, lecz trwało to wiele lat. Sam program prac przygotowawczych wymaga wieloletnich starań, aby tworząca się i rozwijająca kultura „zakorzeniła się”, ze słabej stała się silną, powoli wzbogacała się.

Najważniejsze jest zapoczątkowanie procesu i nadanie mu właściwego biegu.

### Trudności budowania „ducha” firmy w polskich przedsiębiorstwach

Nie jest prawdziwe twierdzenie, że w przeszłości polskie przedsiębiorstwa pozbawione były kultury organizacyjnej. Kultura bowiem towarzyszy funkcjonowaniu każdej organizacji, jest z nią immanentnie związana. Możemy ją natomiast ocenić jako słabą, negatywną lub też mało skuteczną.

Pierwszym mankamentem kultury dawnych polskich przedsiębiorstw była jej jednorodność. Wszystkie przedsiębiorstwa posiadały taką samą kulturę opartą o te same wzorce postępowania, idee, bohaterów. Tymczasem każda kultura jest jedyna i niepowtarzalna, niepowtarzalnością pracujących w niej ludzi. Nie można jej „eksportować” ani „importować”, nie można bezmyślnie kopiować. Musi się ona odwoływać do podłoża kulturowego, bazy kulturowej wynikającej z odrębności każdej firmy. Firmy McDonald’s charakteryzuje na całym świecie taki sam wystrój wewnątrz, takie same uniformy pracowników i to samo credo — czystość, szybkość, młodość.

W niektórych zachodnich przedsiębiorstwach członkowie *top managementu* zajmują się nakreśleniem

portretu tzw. *Mister Company*. Jest to wizerunek typowego pracownika firmy. Obraz *Mr Company* ma taki wykaz cech, które ich posiadaczom gwarantują szybkie przystosowanie. *Mr Company* może być doskonałym wzorcowym szablonem przy rekrutacji nowych pracowników. Już na „wejściu” odrzuca się kandydatów, których potencjalne zachowania mogłyby zakłócić funkcjonujący w firmie proces kulturowy.

Jednorodność kultury organizacyjnej dawnych polskich przedsiębiorstw była więc poważnym mankamentem. Trudno z niej wnioskować o „duchu” firmy.

Drugie utrudnienie stanowiła jednolita kultura dla wszystkich pracowników zakładu. Przedsiębiorstwo zatrudniające więcej ludzi jest — jak wiadomo — zbiorem różnych subkultur, które tworzą określone grupy. Osoby młode myślą i zachowują się inaczej niż starsze; wykształceni reagują w inny sposób niż nie wykwalifikowani itd. Badacze zajmujący się „duchem” firmy sugerują zaakceptowanie indywidualnych subkultur do pewnego stopnia. Granicę wytyczają menedżerowie.

Trzecia bariera nosi znamiona bariery mentalnościowej. Symbolem jest popularność sentencji: „zabrać z zakładu jak najwięcej, dać zaś jak najmniej”. O ile w firmach zachodnich stawiano pytanie „co ty możesz dać swojej firmie?”, o tyle niektórzy polscy pracownicy zastanawiali się, ile można zabrać z zakładu. Do wzięcia były wszelakie dobra: wczasy, wycieczki, autokary na dojazdy do pracy, ziemniaki i cebula na zimę, długopisy, ręczniki, papier toaletowy, darmowy telefon i wiele innych. Przedsiębiorstwo nieustannie coś dawało, a jeśli było odporne — brało się samemu. Cele firmy były niezauważalne i nieważne.

Czwarta bariera to fetysz produkcji. Produkować za wszelką cenę, nieważne z czego i po co. Brak wzorca kultury rynkowej powodował, że nie trzeba było martwić się o rynki dla produktów. Wtedy, gdy firmy amerykańskie czy japońskie

posiadały gotowe wzory postępowania dotyczące produkcji, sprzedaży, kultury pracy itp., polskie zakłady pracy próbowały integrować ludzi wokół mało atrakcyjnego hasła — produkować. Kulturę organizacyjną charakteryzuje ta oto anegdota. Japończyk zapytany „co robisz?” — odpowiada — „pracuję w Toyocie”, Amerykanin — „pracuję na tokarce”, Polak — „idę do roboty”.

Kolejnym ważnym mankamentem był brak liderów. W praktyce wszystkie zachodnie korporacje zostały założone przez wybitne osoby, które tworzyły kulturę, pociągały za sobą ludzi, tworzyły normy i wartości, potrafiły w warunkach niepewności i ryzyka rozwijać firmy. Kadra kierownicza polskich zakładów zatwierdzała decyzje, które rodziły się na szczeblu centralnym. Kadra ta często nie potrafiła pracować w zespole, brakowało umiejętności słuchania, konsultowania się, uzgadniania, negocjowania.

Tyle przeszłość. Przyszłość rozwoju polskich firm bazuje na kilku optymistycznych okolicznościach, sprzyjających budowaniu „ducha” firm, zwłaszcza nowo powstających. Po pierwsze — weszło na rynek pracy pokolenie młode, dynamiczne, przygotowane do podejmowania wyzwań, odpowiedzialnych zadań. Ci ludzie już wiedzą co to jest lojalność, identyfikacja z firmą, stosunek do klientów itd. Po drugie — swoista otwartość Polaków, łatwość nawiązywania kontaktów, szybkie zżywanie się ułatwia przyswajanie informacji, celów, idei, zasad, wartości niezbędnych do tworzenia nowej kultury.

### Tworzenie „ducha” firmy w nowo powstających przedsiębiorstwach

Każda organizacja z natury rzeczy, z faktu posiadania struktury hierarchicznej, narzuca pewne reguły, zasady postępowania, ustala adresatów, klientów, drogi przepływu informacji itd. Tak więc każda organizacja już w swej strukturze za-

wiera pewną dozę pierwiastków kulturogennych. Chodzi tu zwłaszcza o firmy już istniejące lub wzorujące się na jakiś znanych modelach. Struktury, które właśnie powstają mogą w prostszy sposób kreować swą kulturę, gdyż nie muszą zmieniać istniejących nawyków. Łatwiej jest stworzyć kulturę, która powstaje, niż zmieniać już istniejącą. Podobnie jak łatwiej jest zmienić nawyki w firmie funkcjonującej krócej niż nawyki, do których wszyscy przywykli od lat. Zauważono również, że w grupach często kontaktujących się ze światem zewnętrznym łatwiej jest wprowadzić nowe zwyczaje niż w grupach odizolowanych. Im więcej jednostek wchodzi w skład firmy, tym trudniej utrzymać jednolitość. Firmą jest przecież organizacja mała np. zajmująca się rzemiosłem czy handlem, jak i ta największa – korporacja czy koncern.

W małych firmach wartości, normy, zwyczaje może przekazywać założyciel czy kadra menedżerska, w większych – kreowanie zwyczajów może się opierać na rozpowszechnianiu kodeksów, stosowaniu procedury przysięgi. Przykładowo, amerykańskie stowarzyszenia American Society for Training and Development wydało dla pracowników kodeks etyki menedżerskiej, którego treść w formie przysięgi wygłaszają obejmujący stanowiska kierownicze.

Początkową fazą budowania „ducha” firmy w nowo powstających firmach jest stworzenie kultury przedsiębiorczości. Źródłem ogólnie wyznawanych wartości jest założyciel firmy, menedżer, którego orientacja jest zazwyczaj funkcjonalna i polega na tworzeniu klimatu idealnego do osiągnięcia sukcesu.

Przykładem niech będzie sytuacja pewnego polskiego przedsiębiorstwa, gdzie zdecydowanie zaprezentowano pewne zasady:<sup>5)</sup>

- niemożliwe stało się nieuzasadnione opuszczanie firmy w godzinach pracy,
- przestano tolerować spóźnienia i swobodne korzystanie ze zwolnień lekarskich,
- ukrócono tolerancję wobec spożywania alkoholu oraz tzw. drobnych kradzieży. Każde takie zachowanie

kończyło się zwolnieniem z pracy; wyeliminowano kategorię nieszczęsnego „pierwszego razu”.

Jeśli taka kultura pracy ma przetrwać, powinna zostać w jakiś sposób zinstytucjonalizowana. Chodzi o to, by źródło wartości przesunąć do tradycji firmy (stworzyć podwaliny tradycji).

W ten sposób wchodzimy w drugi etap budowania „ducha” firmy – kulturę racjonalną. Bez nadmiernej zależności od silnego kierownictwa firmy (założyciela czy menedżerów), firma powoli dopasowuje się do zmian otoczenia. Wytwarzają się pewne stereotypy, np. wytworzyła się opinia o najwyższej klasie obsługi klientów przez IBM czy o skrupulatnej kontroli jakości u McDonald’sa.

Kolejny etap to kultura szowinistyczna. Faza bynajmniej nie bezkonfliktowa. Jest ona bardzo ukierunkowana do wewnątrz; objawem może być ślepa wiara we własne racje, ślepa lojalność wobec kierownictwa, dążenie do przewagi firmy bez względu na koszty. Pojawienie się orientacji elitarniej może zostać zinstytucjonalizowane i wówczas kultura szowinistyczna przekształca się w ekskluzywną.

W kulturze ekskluzywnej elitarne ukierunkowanie jest niezależne od silnego kierownictwa, natomiast jest silnie zakotwiczone w tradycjach. Przykładowo, Coca-Cola Co. i Pepsi Co. przyjmują na stanowiska robotnicze pracowników posiadających średnie wykształcenie. Inne przyjmują do pracy najzdolniejszych absolwentów z najlepszych uniwersytetów, oferując im bardzo wysokie wynagrodzenie, jeszcze inne ludzi wysportowanych itp. Powstają stanowiska kreatorów kultury organizacyjnej.

Konkludując – „duch” firmy ma swój poważny udział w sukcesach i porażkach przedsiębiorstwa. Zarząd firm musi pamiętać o kultywowaniu tych elementów, które przyczyniają się do uzyskania przewagi konkurencyjnej, a zmieniają te, które powodują złą percepcję firmy w otoczeniu i wewnętrzne konflikty. Zaniedbania w tym względzie mogą doprowadzić firmę do upadku. Nie

przez przypadek tak dużą wagę do *corporate identity* przywiązują takie organizacje, jak: Emerson Electric, Hewlett-Packard, Eastman Kodak, Johnson and Johnson, Procter and Gamble, Compaq, Dana Corporation, 3xM, czyli Minnesota Mining Manufacturing, McDonald’s i inne. W jednej z nich szef firmy 80% czasu przeznaczają na analizę spostrzeżeń klientów, którzy mają prawo wejść do firmy i przekazać swoje uwagi. W innej – dyrektor produkcji wydziału sam testował sprzęt w szpitalu, by na własnej skórze poznać jego zalety i wady. Nawet rozmowa z klientem przez telefon ma być tak prowadzona, aby uśmiech było słychać w głosie. Wśród wielu amerykańskich firm ustalone są dopuszczalne terminy odpowiedzi na każdą korespondencję. Lee Iacocca zwracał uwagę na „wzbudzanie entuzjazmu na co dzień” i celebrowanie każdego nawet drobnego sukcesu firmy. Hewlett-Packard utworzył „klan korporacji amerykańskiej rodziny pracowniczej” na wzór przedsiębiorstw japońskich. Rytuał rozpoczęcia pracy hymnem ma w Japonii olbrzymie znaczenie.

Nic więc dziwnego, że nie ignoruje się kultury organizacyjnej, ale twierdzi się, że przedsiębiorstwo posiada nie tylko materię, ale i duszę.

Lidia Zbiegień-Maciąg

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Na podstawie „Businessman Magazine”, nr 8/1994, s. 48.
- <sup>2)</sup> P. BATE, *The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem Solving*, „Organization Studies”, nr 5/1984.
- <sup>3)</sup> „Businessman Magazine”, nr 8/1994, s. 49.
- <sup>4)</sup> „Zarządzanie na świecie”, nr 10/1990.
- <sup>5)</sup> „Businessman Magazine”, nr 8/1994, s. 38.

W artykule wykorzystano publikacje: J. S. OTT, *The Organization Culture Perspective*, The Dorsey Press Chicago-Illinois 1989; BLANK J., HERSLEY A., *Company Driven by Values*, „Management Review”, Nov. 1986; PETTIGREW A. M., *On Studying Organizational Culture*. ASQ 1979; BAŁUKA K., MALEC J., ŁUKASIK E., SALA D., *Kultura organizacyjna firmy* (maszynopis) 1994.

Autorka jest profesorem Wydziału Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie.

Władysław Stachowski

# Jak definiować misję

W czasie badań prowadzonych przez studentów w ramach przedmiotu „Zarządzanie przedsiębiorstwami” okazało się, że we wszystkich badanych przedsiębiorstwach nie zdefiniowano misji, w takich kategoriach, by mogła ona stanowić filozofię działania danej firmy<sup>1)</sup>.

Jeszcze do niedawna powszechną podstawą istnienia firmy było określenie wyrażane w kategoriach politycznych jako spełnienie potrzeb społecznych. Tak pojmowana „filozofia” była rozumiana przez wszystkich pracowników, zarówno przez zarządy (szczególnie), jak i pracowników. Wszyscy oni uważali, że są potrzebni społeczeństwu. Nawet, gdy przedsiębiorstwo miało trudności finansowe, to w imię tych potrzeb społecznych musiało nadal istnieć. Formuła „potrzeby społecznej” była wykorzystywana przez kierownictwa przedsiębiorstw oraz przez załogi nie zawsze dla spełniania tych „potrzeb”, lecz dla własnej wygody. Dzisiaj dawna filozofia „potrzeby społecznej” została zastąpiona nową, określaną jako misja. Filozofia dzisiejsza, wyrażona jako misja, nie jest kategorią polityczną, lecz kategorią gospodarczą. Jednak dawne przyzwyczajenia wydają się nadal górować i wiele firm nie może zrozumieć swej inności gospodarczej i potrzeby definiowania celów w kategoriach wymiernych. Autor upatruje przyczyny takiego stanu w braku rozumienia misji firmy i takiego działania, by owa misja mogła być spełniana.

## Dlaczego należy określać misję

W działalności gospodarczej, w celu zapewnienia sprawności dzia-

łania występuje konieczność ciągłego podejmowania decyzji. Ciąg zależności pozwalający na właściwe podjęcie decyzji podlega pewnemu mechanizmowi, który przedstawia rys. 1.

Misję możemy potraktować jako pewne uświadamianie potrzeb. Ponieważ decyzje podejmuje odbiorca w zakresie wyboru produktu oraz pracownicy firmy w zakresie wytwarzania tych produktów, misja powinna uświadamiać występowanie potrzeb tak jednej, jak i drugiej stronie. Przy właściwie sformułowanych potrzebach decyzje będą podejmowane w sposób racjonalny przez obie strony. Konkludując, jeżeli firma zamierza odnosić sukcesy na rynku, to musi określić się w stosunku do tego rynku, czego wyrazem powinna być misja.

## Określanie misji

Misją możemy nazwać pewną bardzo ogólną obietnicę (wyrażoną w kategoriach rynkowych) pewnej zbiorowości (tutaj oficjalnie zarejestrowanej firmy) przez udzielenie odpowiedzi na pytania:

- ★ Jaką zajmujemy się działalnością?
- ★ Jaką działalnością jesteśmy w stanie się zająć?
- ★ Jaką działalnością powinniśmy się zająć?

Innymi słowy MISJA to szczególny powód istnienia zbiorowości (firmy) wyróżniający ją od wszystkich innych podmiotów.

Określenie misji wymaga więc więcej niż twórczej wyobraźni.

Dobre definicje misji są utworzone na podstawie szczegółowych analiz: siły i słabości firmy oraz moż-

liwych do wykorzystania sposobności rynku. Podejście takie ma na celu określenie wewnętrznej zdolności firmy (przedsiębiorstwa) w stosunku do konkurencyjności otoczenia.

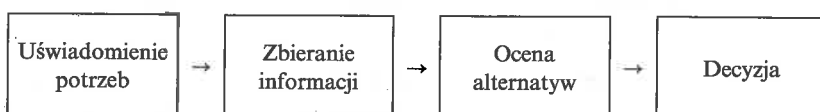
Dobrze sformułowana misja przedsiębiorstwa ułatwia generację i przyjmowanie celów. Pozwala również na precyzyjne określenie formy i stylu zarządzania, co schematycznie przedstawia rysunek 2.

Udzielenie odpowiedzi na wyżej postawione pytania jest tylko pozornie proste. W rzeczywistości, jest to złożone i trudne zadanie. Bez określenia ogólnego celu rozwoju nie można mówić o strategii, u podstaw której leży to, co nazywamy misją. Działalność, dla której szukamy misji, jest zdefiniowana poprzez produkty lub usługi, a więc jest ona raczej wytwarzaniem niż potrzebami rynku, na którym oferowane są produkty (usługi), które zmierzają do zaspokojenia potrzeb lub wywołania zadowolenia. Jest to istotne spostrzeżenie, ponieważ wyraża pogląd, iż produkty (usługi) są tylko nośnikami zadowolenia, a więc różne produkty mogą wywoływać podobne zadowolenie. Drugie spostrzeżenie – produkty przychodzą i odchodzą, a struktura potrzeb rynku wykazuje bardzo niewielkie zmiany.

Poszukując misji należy brać pod uwagę kompetencje przedsiębiorstwa, czyli fachowość, zamożność, sytuację materialną, a samo określenie misji powinno:

- być skoncentrowane bardziej na potrzebach klientów i ich satysfakcji niż na produktach czy usługach,
- rozważać zmieniającą się sytuację materialną firmy,
- uznawać istnienie konkurencyjnego otoczenia oraz jego skłonność zabiegania o rynek i zbycie towarów,
- być realistyczne i osiągalne,
- być elastyczne.

Wymaganie co do elastyczności jest tu szczególnie ważne. Brak elastyczności to brak weryfikacji w określeniu sensu istnienia. Elastyczność



Rys. 1. Mechanizm podejmowania decyzji

**MISJA** ▶ To inaczej **WSPÓLNE WARTOŚCI** przyjmowane przez wszystkich pracowników i zarząd firmy  
Pozwala wybrać ↓                      określające ↓

CELE firmy dla:	FILOZOFIĘ DZIAŁANIA FIRMY, czyli:
<ul style="list-style-type: none"> <li>● klientów,</li> <li>● pracowników,</li> <li>● akcjonariuszy,</li> <li>● środowiska.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● strategię firmy,</li> <li>● styl zarządzania,</li> <li>● strukturę firmy,</li> <li>● sposób wykorzystania zasobów,</li> <li>● sposób realizacji codziennych procedur,</li> <li>● sposób wykorzystania zdolności pracowników,</li> <li>● sposób nagradzania pracowników.</li> </ul>

Rys. 2. Misja firmy i jej pojmowanie (opr. wł.)

jest szczególnie wtedy konieczna, gdy rynek uległ zmianie od czasu, kiedy misja została zdefiniowana. Brak w tym wypadku elastyczności prowadzi często w konsekwencji do odpadnięcia z rynku.

Prawdę mówiąc, wszystkie wymienione wyżej czynniki są ważne przy określaniu misji, jednak szczególną uwagę należy zwrócić na potrzebę uznania ograniczeń wynikających z siły przedsiębiorstwa oraz skoncentrować uwagę na zagadnieniu eksploatacji zasobów (w tym środków finansowych i ludzkich).

### Trendy rozwojowe

W ustalaniu misji i celów pomocna może być znajomość trendów i przewidywanych zmian, jakie mogą wystąpić w otoczeniu. Obserwując w ostatnich latach zachodzące zmiany w stosunkach międzyludzkich oraz w życiu gospodarczym i politycznym można wyodrębnić następujące trendy:

- Zmiany stylu życia.
- Zainteresowanie ekologią.
- Demografia.
- Technologia.
- Biotechnologia.
- Polityka.

W tabeli 1. przedstawiono pewne wybrane globalne trendy, które mogą ułatwić ocenę i formułowanie misji firmy.

### Realizacja misji

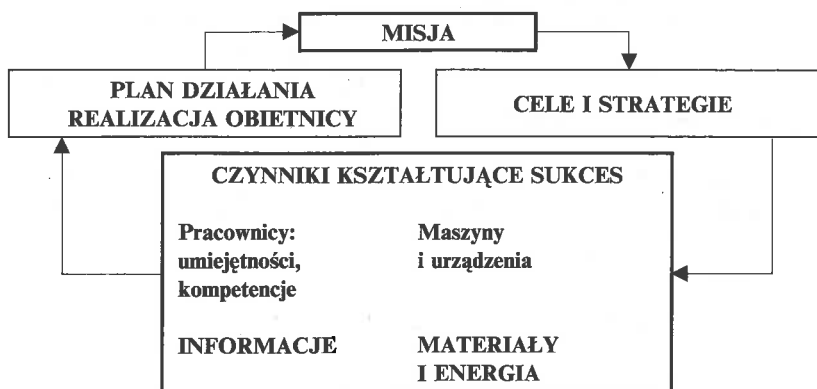
Przez realizację misji rozumie się całokształt działań, jakie muszą wystąpić i nastąpić, by obietnica dana klientowi mogła być dotrzymana. Na rysunku 3. przedstawiony jest

cykl, który wskazuje, że misja jest tym elementem, który zapewnia osiągnięcie sukcesu. Aby spełnić obietnicę i zapewnić sobie sukces firma musi umiejętnie wykorzystać posiadane zasoby. Jako najistotniejszy zasób zapewniający w pierwszym rzędzie sukces autor uważa pracowników z ich umiejętnościami i kompetencjami. Dopiero wykorzystanie tego zasobu może zapewnić właściwe wykorzystanie pozostałych zasobów i właściwe ukształtowanie planów działania. Plan działania firmy powinien być tak sformułowany, by zapewniał osiągnięcie celów, jakie firma przyjmuje w celu osiągnięcia zysku, a jednocześnie plan ma być określony w takich kategoriach, by obietnica dana klientowi w formie misji została spełniona. Zwrócenie uwagi na potrzebę kompetencji pracownika ma na celu podkreślenie, że misja firmy realizowana jest tak naprawdę na stanowisku pracy.

Po tych wyjaśnieniach jasnym się staje, że misja to również zespół wspólnych wartości, jakie uznają pracownicy firmy, czyli filozofia, na której opiera się istnienie firmy.

Precyzyjne sformułowanie misji i jej konsekwentna realizacja prowadzi do ukształtowania osobowości firmy (*personality*) i jej społecznego wizerunku (*social image*). Przykładem dobrej misji wyrażonej w kategoriach wizjonerskich jest misja ATT: „*Sen o dobrej, taniej, szybkiej, ogólnosiwiatowej sieci telefonicznej nie jest jałowym marzeniem. Jest zupełnie wyraźnym stwierdzeniem, że coś się zamierza zrobić*”. Przykład ten pokazuje, że misja nie musi być krótkim hasłem, ale ma wyrażać to co zamierzamy. Przeciwną formą jest forma hasła wyrażona w kategoriach potrzeb, np. firma REVLON głosi „*Włożyć nadzieję do flakonika*” lub firma KAMIS (przyprawy spożywcze) „*Życie ze smakiem*”, IBM „*Usługa jest naszym produktem*”. Ta ostatnia misja łączy kategorię potrzeb klienta z kategorią produktową. Często formą misji jest forma produktowa. Jest ona najłatwiejszą formą, jednak więcej mówi o samym wyrobie niż o tym, co firma oferuje klientom przez swe wyroby. Przykładem takiej misji w połączeniu z klientem jest misja HOLIDAY IN: „*Zaspokajać potrzeby podróżnych w dziedzinie noclegu i jedzenia*”. Jeszcze inną formą jest misja wyrażona w kategoriach przewagi konkurencyjnej, np. firma MICROSOFT wyraża to następująco: „*Wiodąca rola w oprogramowaniu komputerowym*”.

Która forma wyrażania misji jest najlepsza? Tego nie można jednoznacznie określić. Najlepszą formą będzie ta, która pozwoli zjednoczyć całą załogę i realizować zamierzenia tak, by istnieć na rynku z powodzeniem. Misja ma być siłą sprawczą w działalności firmy.



Rys. 3. Cykl realizacji misji (opr. wł.)

Tabela 1. Trendy rozwojowe i ich prawdopodobny wpływ na przedsiębiorstwo<sup>2)</sup>

Prawdopodobne trendy	Co ulega zmianie
1	2
<b>Zmiany stylu życia</b>	
Wzrost dbałości konsumenta o własne zdrowie	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Przemysł spożywczy poprzez wzrost zainteresowania zdrową żywnością i unikanie składników uważanych za mniej zdrowe.</li> <li>● Przemysł art. sportowych, większe wymagania dla wyrobów uważanych za szczególnie korzystne dla zdrowia.</li> <li>● Kliniki zdrowia. Ubezpieczenia medyczne.</li> </ul>
Spadek etosu pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Potrzeba zmniejszenia wysiłku fizycznego i czasu pracy, wzrost zainteresowania wysiłkiem intelektualnym.</li> </ul>
Zainteresowanie rekreacją	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Przemysł wypoczynkowy i rekreacyjny.</li> <li>● Przemysł „Zrób to sam”.</li> </ul>
Wzrost przestępczości	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Przemysł ochronny (obronny), produkty indywidualnej ochrony i zabezpieczeń, agencje ochronne.</li> </ul>
<b>Zainteresowanie ekologią</b>	
Dbałość o środowisko naturalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Przemysł opakowań: prawdopodobne pojawienie się produktów, które są zdolne do samodegradacji biologicznej.</li> <li>● Recykling.</li> </ul>
Oszczędność paliw i energii	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Przemysł energetyczno-paliwowy: mocniejszy sprzeciw dotyczący dymu i innych zanieczyszczeń środowiska.</li> <li>● Bardziej racjonalne zużycie kopalin, np. węgla, ropy.</li> </ul>
<b>Demografia</b>	
Zmierzch „nuklearnej rodziny” wielodzietnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Budownictwo i przemysł meblowy: prawdopodobnie wystąpi zapotrzebowanie na bardziej zróżnicowane rozmiary i konfiguracje osiedli, mieszkań i umeblowania.</li> </ul>
Starzenie się populacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Może mieć wpływ na wiele odmian przemysłu, takich jak spożywczy, budowlany, ubezpieczeniowy, transportowy itp. – może to być udogodnieniem dla jednych, a zagrożeniem dla drugich.</li> <li>● Obsługa medyczna i farmaceutyczna.</li> </ul>
Spadek liczby dzieci	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Przewidywania na lata dziewięćdziesiąte oparte na obecnych notowaniach narodzin wykazują na prawdopodobne zmiany w: <ul style="list-style-type: none"> <li>▽ przemyśle ubrań i butów dziecięcych,</li> <li>▽ całym zakresie edukacji,</li> <li>▽ przemyśle spożywczym.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Technologia</b>	
Znaczne zmiany techniczne. Dominacja usług. Możliwy nowy kształt: np. telekomunikacji, poczty.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Prawdopodobnie znaczne zmiany przyzwyczajzeń i formy pracy jednostki w firmie, praca w domu bez wychodzenia.</li> <li>● Zmiana form podróżowania, organizacji biur i urzędów.</li> <li>● Prawdopodobny wpływ na przemysły związane z zaopatrzeniem i obsługą wyposażenia biurowego.</li> <li>● Wielofunkcyjne wideo, przedsiębiorstwa takie, jak banki, firmy budowlane, supermarkety, agencje podróżnicze itp. będą przechodziły ogromne zmiany administracyjne poprzez dostęp do bardzo szybkich sieci telekomunikacyjnych.</li> <li>● Klient będzie mógł się kontaktować z ww. instytucjami bez wychodzenia z domu. Możliwość dla elektronicznego przemysłu.</li> </ul>
Rozwój usług medycznych	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rozwój możliwości badań diagnostycznych w medycynie.</li> </ul>
Eliminacja wysiłku fizycznego	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wzrost zainteresowania rekreacją „wysiłkową”.</li> </ul>
<b>Biotechnologia</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Prawdopodobny ogromny wpływ na przemysły farmaceutyczny i chemiczny, a także na leczenie.</li> <li>● Rozwój inżynierii genetycznej.</li> </ul>
<b>Polityka</b>	
Oszczędność energii	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Restrykcyjne oszczędności energii. Radykalne prawa w tym zakresie mogą mieć wpływ na takie dziedziny, jak: <ul style="list-style-type: none"> <li>▽ transport (lądowy i morski),</li> <li>▽ urządzenia grzewcze i izolacja,</li> <li>▽ energia słoneczna i wiatrowa,</li> <li>▽ ubrania zimowe,</li> <li>▽ budownictwo.</li> </ul> </li> </ul>
Ochrona środowiska naturalnego	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Radykalne normy dla: przemysłu chemicznego, drzewnego, motoryzacyjnego, rolnictwa i hodowli zwierząt.</li> </ul>

W świetle przedstawionych uwag dotyczących potrzeby określania misji przez przedsiębiorstwa można sformułować następujące wnioski:

■ Sformułowanie misji pozwala skutecznie prowadzić przedsiębiorstwo.

■ Znajomość misji przez pracowników poprawia efektywność.

■ Misja może być czynnikiem integrującym załogę.

■ Propagowanie misji jest elementem kształtującym obraz firmy.

■ Misja może być elementem rozliczania zarządów z prowadzonej działalności.

*Władysław Stachowski*

#### PRZYPISY

<sup>1)</sup> Badania przeprowadzono w 30 przedsiębiorstwach o różnym statusie prawnym. Liczba zatrudnionych w badanych firmach wynosiła od 10 pracow-

ników do 800. Stan prawny badanych firm to: przedsiębiorstwa państwowe, spółki z udziałem Skarbu Państwa i bez, firmy z kapitałem zagranicznym i małe firmy pracownicze.

<sup>2)</sup> Opracowano na podstawie: Christopher M., Majaro S., McDonald M., *Strategy Search*, Goner, England 1987.

Autor jest pracownikiem naukowym Zakładu Ergonomii i Eksploatacji Systemów Technicznych na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej.

*Bogdan Nogalski, Zbigniew Kreft*

## Szanse i zagrożenia w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Prezentowany artykuł jest syntezą cyklu zajęć konsultacyjnych, które przeprowadziliśmy z kadrami kierowniczą przedsiębiorstwa przygotowującego się do głębokiej restrukturyzacji. Celem spotkań była próba określenia wizerunku firmy, którego diagnoza i analiza byłaby podstawą do planowania jego przyszłości, zbudowania strategii przekształceń na najbliższy okres. Uznaliśmy za wyjątkową szansę możliwość stworzenia obrazu firmy, kreślonego opiniami naczelnej kadry kierowniczej, planując i wykorzystując jej aktywność według opracowanego wcześniej scenariusza komplementarnych spotkań. Miały one na celu kolejno: określenie sylwetki psychologicznej kadry kierowniczej, zdefiniowanie warunków kierowania, określenie wzajemnych oczekiwań ogniw, komórek i pionów firmy, będących w związkach kooperacyjnych poszczególnych faz realizacji celu naczelnego.

Dodatkowo, powstały tak zbiór informacji rozszerzyła diagnoza silnych i słabych stron firmy oraz ocena szans i zagrożeń płynących z otoczenia. Takie spektrum analizy zasobów materialnych i kadrowych, które mogą budować sukces lub wizję porażek, stało się podstawą sformułowania bilansu szans i zagrożeń w przygotowywanym procesie restrukturyzacji. Uznaliśmy bowiem, że dla skuteczności wdrożenia zamierzonych zmian niezbędne jest, poza ich najlepszym przygotowaniem, uzyskanie akceptacji załogi. Stąd też należało uświadomić sobie, jakie szanse i zagrożenia mogą wystąpić w procesie restrukturyzacji. Ich wzajemne relacje i „proporcje ilościowe” mogą bowiem zdeterminować powodzenie przedsięwzięcia, o czym mówi wiele przykładów. Można przyjąć tezę, że jeżeli spełniona jest nierówność: **szanse + silne strony > zagrożenia + słabe strony**, istnieje duże prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu. Jest ono tym większe, im większe jest poczucie uświadomianego bezpieczeństwa załogi w procesie restrukturyzacji. Ten aspekt przekształceń jest bodaj najważniejszy. Jak potwierdzają nasze doświadczenia, załogi są skłonne akceptować te zmiany, które nie naruszają dotychczasowej, ugruntowanej i bezpiecznej pozycji zarówno grup zawodowych, społecznych, jak i przede wszystkim

indywidualnego położenia jednostki. A to najtrudniej zagwarantować, często jest to niemożliwe i sprzeczne z ideą przyjętego procesu restrukturyzacji. Stąd też zamierzeniem naszym było wyzwolenie w uczestnikach kolejnych sesji, woli plenarnego wyartykułowania swoich obaw, widzianych szans i zagrożeń płynących z restrukturyzacji.

Synteza opinii zespołów redagujących przygotowane formularze ujawniła zdecydowanie przewagę odczuwalnych zagrożeń nad szansami. Dwuczłonowa konstrukcja formularza pozwalała wydzielić szanse i zagrożenia odczuwane indywidualnie, dotyczące poszczególnych osób i wartości osobistych, jak i całego przedsiębiorstwa.

Wykorzystując stosowaną w psychologii technikę badania wartości osobistych, nazywaną „Analizą preferencji osobistych”, można wyraźnie określić gamę odczuć kadry kierowniczej w związku z restrukturyzacją. Dominują w niej odczucia negatywne: niepokoju, zmartwienia, napięcia, niepewności. Przebiegają zaś odczucia ambicji, ufności, nadziei.

Wśród najczęściej wymienianych zagrożeń dla przedsiębiorstwa występują:

- dekapitalizacja majątku,
- partykularyzm interesów grup decyzyjnych i przyszłych podmiotów,
- konkurencja wewnętrzna,
- wchłanianie najbardziej atrakcyjnych obszarów przez obcych,
- upadek służb technicznych,
- niezadowolone grupy pracownicze w podmiotach o małej efektywności,
- nieprzystosowalność kadry kierowniczej do nowych sytuacji.

Szansami dla przedsiębiorstwa jako całości mogą być:

- decentralizacja zarządzania, poprawa jego sprawności,
- obniżenie kosztów,
- poprawa efektywności gospodarowania i organizacji pracy,
- wprowadzanie systemów motywacyjnych,
- zwiększenie atrakcyjności dla partnerów zagranicznych,
- racjonalizacja zatrudnienia, poprzez eliminację dublowanych służb,
- wyłonienie uzdolnionych kadr.

Najczęściej wymieniane zagrożenia indywidualne to:

- stresy,
- brak gwarancji i zabezpieczenia pracy,
- brak kapitału,
- przejęcie udziałów przez obcy kapitał lub konkurencję,
- spadek liczby zleceń,
- nieuczciwa konkurencja wewnętrzna,
- redukcja zatrudnienia,
- zwiększona odpowiedzialność osobista,
- wydłużenie czasu pracy bez dodatkowego wynagrodzenia,
- okresowe oceny pracownicze,
- konieczność samodoskonalenia.

Najczęściej eksponowane szanse związane z restrukturyzacją to:

- wzrost płac i dyscypliny pracy,
- eliminacja strat i biurokracji,
- integracja zespołów pracowniczych i wzrost aktywności,
- maksymalne wykorzystanie potencjału ludzkiego,
- wzrost samodzielności (finansowej, kadrowej, decyzyjnej oraz inwestycyjnej),
- możliwość rozwoju indywidualnego.

Jedynie zespół reprezentujący związki zawodowe nie dostrzegł szans indywidualnych dla pracowników, które mogłyby powstać w procesie restrukturyzacji, co może stwarzać wrażenie akceptacji i uznania obecnego wizerunku przedsiębiorstw jako dobrego, nie wymagającego zmian, lub przyjęcia strategii przeczekania?

Wpływ na to może mieć uświadomiane, indywidualne poczucie bezpieczeństwa w procesie restrukturyzacji i przekształceń własnościowych, a dodatkowo zadowolająca, a nawet dobra aktualna kondycja finansowa firmy, mierzona wynikiem zysku netto.

Ono to sprawia, że perspektywa zmiany tak głębokiej, jaką jest restrukturyzacja, która zmusi pracowników do nowych zachowań, większej aktywności, samokształcenia, rachunku ekonomicznego na każdym stanowisku, wywołuje więcej obaw niż nadziei.

Autorzy – prof. dr hab. Bogdan Nogalski i dr Zbigniew Kreft są pracownikami naukowymi Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

# My tylko pomagamy

**Rozmowa z PAWŁEM PIWOWAREM, Wiceprezesem Zarządu i Dyrektorem Generalnym firmy Computerland Poland S.A.**

**Jak to się dzieje, że firma startująca od zera, w ciągu trzech lat dochodzi do poziomu 335 mld zł rocznego przychodu?**

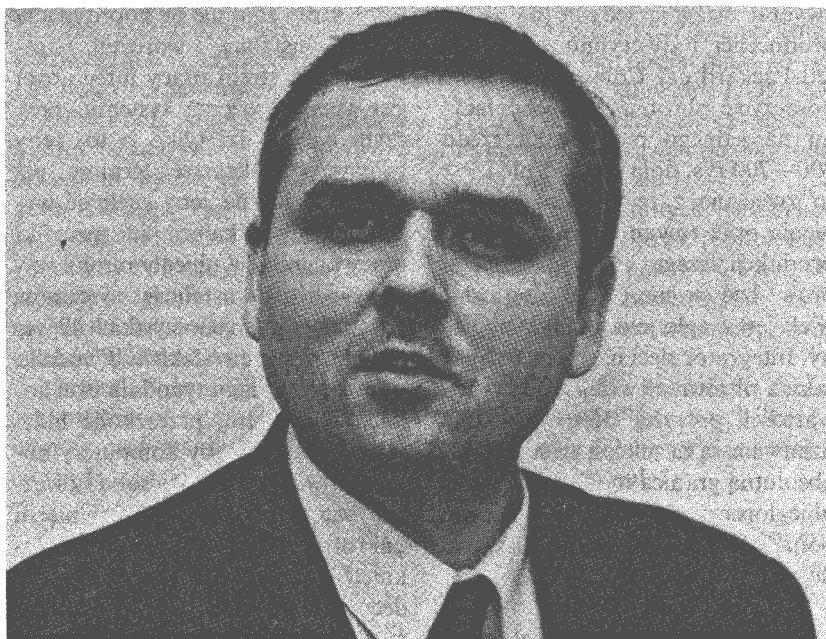
Trzeba chcieć to zrobić. Grupa ludzi tworzących naszą firmę dobieła się według klucza zdecydowanej woli stworzenia czegoś wielkiego. Drugą ważną sprawą był pomysł na działanie akurat tu, a nie gdzie indziej i robienia tego, a nie czegoś innego. W roku 1991 zaczęliśmy jako reseller markowych produktów komputerowych, co w Polsce robiły może dwie firmy, i czemu generalnie nie wróżono wielkiej przyszłości. W stosunku do produktów sprowadzanych z Dalekiego Wschodu, nasz towar był kilkakrotnie droższy, ale rynek przyznał nam rację — dziś sprzedaż sprzętu markowego wykazuje wzrost grubo ponad 50% rocznie.

**Jak doszło do powstania polskiej gałęzi Computerlandu, który jest zasadniczo firmą amerykańską?**

Pomysł narodził się pomiędzy Polską a Szwecją, i był mieszanego autorstwa: polskiego biznesmena z Pomorza i szwedzkiej firmy consultingowej. Przekonali oni Amerykanów, że Polska jest dobrym miejscem do działania.

**Oprócz pomysłów i ludzi, do robienia interesów potrzebne są jeszcze pieniądze. Ile ich było na początku?**

Obecnie, po wejściu do Computerlandu Poland trzech nowych inwestorów: Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości, Polskiego Prywatnego Funduszu Kapitałowego I oraz Polskiego Prywatnego Funduszu Kapitałowego II, wartość rynkowa firmy wynosi 10 mln dolarów. Wspomniane trzy fundusze inwestycyjne objęły 41% akcji i zapłaciły za nie żywą gotówką.



Fot. EUROPRESS — Igor Śnieciński

Kiedy firma powstaje, jest warta co najwyżej tyle, ile wynosi jej kapitał zakładowy; kiedy sama jest przedmiotem obrotu, wtedy można poznać jej prawdziwą wartość. W ciągu trzech lat wartość firmy wzrosła stukrotnie, a początkowy kapitał był bardzo niewielki — zaczęliśmy od 100 tys. dolarów.

**Czego jeszcze potrzeba, żeby przetrwać i odnosić sukcesy na rynku?**

Poza ludźmi, pomysłem i pieniędzmi, o sukcesie zdecydowała również wiedza — w naszej działalności korzystaliśmy i nadal korzystamy z doświadczeń Computerlandów na całym świecie. Procedury prowadzenia komputeryzacji w dużych firmach są dość skomplikowane i uczenie się ich na własnych błędach byłoby dla nas zbyt kosztowne.

Do przetrwania na rynku potrzebna jest także elastyczność. Zaczęliśmy handlując sprzętem komputerowym, a obecnie jesteśmy integratorem systemów, czyli oferujemy kompletne infrastruktury informatyczne.

**Czy Computerland lubi *emerging markets*?**

Chyba wszyscy lubią takie rynki. Nowoczesne branże, takie jak komputerowa, pozwalają wprawdzie przyzwoicie zarabiać również w krajach stabilnych i rozwiniętych, ale *emerging market* to nie tylko nadzwyczajne zyski dziś, ale także stabilny i rozwinięty rynek jutro. Polski oddział osiągnął w ubiegłym roku pozycję nr 6 wśród ponad stu Computerlandów w Europie, nasza sprzedaż to połowa obrotów firmy w całej Europie Środkowowschodniej. Obecnie nasze doświadczenia zaczynają być interesujące dla kolegów w Danii czy Niemczech — nie jesteśmy już tylko uczniem w rodzinie Computerlandu, ale czasem także nauczycielem. Prowadzona przez nas budowa sieci komputerowej Narodowego Banku Polskiego jest znaczącym projektem w Europie — docelowo ponad 7 tys. przyłączy — i my nie tylko to robimy, ale także dzielimy się wiedzą na temat tak dużych zadań.

**W 1993 roku statystyczny pracownik Computerlandu wypracował ponad 4,5 mld zł. Jak wygląda struktura organizacyjna firmy, dla której każdy pracownik sprzedaje za 12 mln dziennie?**

Przychody na takim poziomie zazwyczaj osiągają jedynie najwięksi producenci i dystrybutorzy. Hewlett-Packard czy Compaq mogą się poszczycić obrotami przypadającymi na jednego pracownika rzędu 300 – 700 tys. dolarów rocznie i jest to związane z redukcjami zatrudnienia oraz równoległym wzrostem produkcji, czego w usługach przeprowadzić się nie da – tutaj człowiek jest ciągle jeszcze niezastąpiony. Integrator sieci nie może osiągać takich obrotów i w tej konkurencji wartości powyżej 150 tys. USD uznawane są za sukces, a 300 tys. jest absolutną granicą możliwości. Nasz ubiegłoroczny wynik na poziomie ponad 250 tys. USD jest więc bardzo dobry i trudno będzie go poprawić.

Budowa firmy oparta jest na klasycznym schemacie: jest dział handlowy, gdzie pracują inżynierowie handlowcy, którzy nie tylko znają się doskonale na sprzęcie, ale i na cenach – potrafią proponować konfiguracje dostosowane do potrzeb klienta. Dział techniczny – to miejsce, w którym najdokładniej widać sensowność zasady *core competences* – każdy robi to, na czym się zna najlepiej. Dawno już zauważyliśmy, że inżynierowie zajmujący się serwisem nie mogą jednocześnie zajmować się integracją systemów czy projektowaniem sieci komputerowych. Są to trzy odrębne zespoły: każdy ma inną specyfikę pracy, inne wymagania techniczne i wymaga nawet innych cech osobowości. Dla serwisantów ważne są szybkie samochody, pagery, dostęp do części zamiennych, organizacja przepływów informacji w firmie, żeby przywrócić działanie systemu u klienta w najkrótszym czasie. Dla projektantów sieci istotne jest stanowisko komputerowego wspomagania projektowania, dostęp do bazy wiedzy, szczególnie katalogów elementów. Z kolei zespół zajmujący się integracją sieci, a także administrowaniem sieciami – to są ludzie, którzy muszą przeby-

wać w siedzibie klienta i na bieżąco reagować na jego potrzeby. Na początku naszej działalności, kiedy cały zespół Computerlandu liczył sobie 12 osób, każdy musiał robić wszystko naraz.

Obecnie, oprócz wymienionych trzech działów, jest jeszcze dział logistyki, który zajmuje się koordynacją dostaw, instalacji i wdrożeń. Istotnym parametrem pracy integratora jest czas wdrożenia systemu, przy czym nie chodzi tylko o to, żeby proponować krótsze terminy niż konkurencja, ale żeby spełniać wymagania, wynikające ze specyfiki pracy klienta. W ubiegłym roku wykonywaliśmy instalację systemów komputerowych u wszystkich 49 weterynarzy wojewódzkich. Chodziło o to, żeby w ciągu tygodnia uruchomić cały system, przeszkolić ludzi i spowodować, żeby komputery komunikowały się między sobą i z węzłem warszawskim. W ciągu pięciu dni roboczych zlecenie zostało zamknięte i urzędnicy w Brukseli, którzy decydowali o wpuszczeniu polskiego żywca do Wspólnoty, złożyli swoje podpisy i eksport ruszył. Dział logistyki zajmuje się także „problemem komiwojażera” – chodzi o to, żeby do rozwieszonego w różne miejsca sprzętu w odpowiednim czasie pojawili się odpowiedni ludzie, wyposażeni w narzędzia, części, schematy, żeby na czas gotowe były kable, gniazdko itd.

**Od którego momentu w rozwoju firmy menedżment zaczyna zajmować się głównie koordynacją funkcjonowania poszczególnych działów, mniej uwagi poświęcając na podejmowanie decyzji produkcyjnych czy marketingowych?**

Każdy rozwijający się organizm gospodarczy przeżywa takie chwile, w których nagle objawia się niewydolność istniejącej struktury. Na takie ewentualności w zasadzie nie można być przygotowanym, bo to wymagałoby założenia osobnej firmy, zajmującej się prognozowaniem zapaści organizacyjnych; należy po prostu mieć świadomość, że takie rzeczy się zdarzają i że trzeba sobie z nimi radzić w marszu, bez zawieszania działalności. W historii naszej

firmy było kilka takich wahaniec, czy też nieciągłości. Pierwsza nastąpiła po przekroczeniu progu 20 zatrudnionych. Przy kilkunastu osobach, wszyscy – lepiej lub gorzej, ale jednak – są uniwersalni; powyżej granicy 20 osób konieczna jest specjalizacja w planie strukturalnym i jasny podział odpowiedzialności. Poniżej tej granicy specjalizacja wynika z osobistych talentów i umiejętności, a organizacja pracy właściwie nie jest potrzebna, bo każdy wie o wszystkim, co się dzieje w firmie.

Kolejną granicą jest 50 osób; wtedy przestaje się ogarniać pamięcią wszystkich ludzi, nie pamięta się nazwisk, konieczna staje się więc hierarchia. Pionowe przyływy informacyjne komplikują się, bo do ścisłego kierownictwa powinna docierać informacja od kilku osób (powinno być ich maksymalnie pięć-sześć), ktoś więc musi zbierać dane na dole, decydować, co jest ważne, agregować pewne sprawy i przekazywać je wyżej. Do mnie docierają na przykład raporty od ośmiu osób: sześciu dyrektorów oddziałów regionalnych, dyrektora operacji i dyrektora finansowego – i to jest trochę za dużo.

**Jak wiele czasu pracy firmy pochłaniają szkolenia?**

Z naszych wewnętrznych statystyk wynika, że około 15% pracowników Computerlandu stale przebywa na jakichś szkoleniach. Dotyczy to przede wszystkim szkoleń organizowanych przez producentów, którzy są do tego bardzo dobrze przygotowani, oferując nie tylko wiedzę czysto techniczną, ale także *know-how* z dziedziny marketingu handlu czy w ogóle biznesu.

W europejskiej centrali Computerlandu znajduje się departament o tajemniczej nazwie *Systems and Consultancy*, który zajmuje się organizacją cyklicznych szkoleń związanych z marketingiem i zarządzaniem (jest to zarządzanie projektami i zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie komputerowym). Co ciekawe, szkolenia oferowane są także naszym klientom, którzy poznają zasady konstruowania sieci komputerowych i zarządzania takimi sieciami.



mi. Stoi za tym taka oto filozofia, że komputeryzuje się przede wszystkim sam klient, a my mu tylko pomagamy.

### Czy Computerland prezentuje jakąś „szkołę” komputeryzacji?

Staramy się przekonywać klientów do rozwiązań uzasadnionych ekonomicznie, co wcale nie znaczy, że są to rozwiązania najtańsze. Żeby zaproponować sensowną konfigurację musimy dość dokładnie poznać klienta, bo najważniejsze w naszym biznesie jest to, żeby klient zarabiał na tym, że wprowadzi u siebie komputeryzację, a ponieważ to my oferujemy taką usługę, musimy być w stanie kompetentnie orzec, co jest konieczne, co jest wystarczające, a co można sobie darować jako zbędny luksus. Siłą Computerlandu jest doświadczenie zdobywane przez lokalne oddziały na całym świecie; my do takiej bazy danych mamy dostęp i dzięki temu wiemy, na co należy zwracać uwagę projektując systemy dla różnego rodzaju klientów. Jest oczywiście coś takiego, jak polska specyfika, i tutaj doświadczenia naszych kolegów z Zachodu są mniej przydatne, chociaż trzeba powiedzieć, że coraz bardziej zbliżamy się – także w tym względzie – do Europy. Jedynym wyjątkiem jest jeszcze przemysł, który komputeryzuje się opornie i w sposób dość chaotyczny.

### Po co Computerland wybiera się na giełdę?

W najmniejszym stopniu chodzi nam o kapitał. Kwestie finansowe rozwiązałyśmy przyjmując nowych wspólników – wymienione trzy fundusze inwestycyjne. Pieniądze uzyskane z tej operacji przeznaczymy na zakup udziałów w firmach o komplementarnym, w stosunku do nas, profilu „produkcji” – chodzi mianowicie o software oraz ekspertyzy konieczne do efektywnego projektowania systemów informacyjnych. Żeby właściwie zaprojektować system, trzeba dobrze poznać klienta od strony ekonomicznej i strukturalnej. Jest to zadanie dla ekonomisty, prawnika, konsultanta – a nie inżyniera. Z kolei wykonywanie specjalistycznego oprogramowania także wykracza poza kompetencje in-

tegratora sieci. Dlatego obecnie jesteśmy w fazie negocjacji z kilkoma firmami, z którymi mamy zamiar związać się kapitałowo (choć nie zawsze będziemy obejmować pakiety kontrolne).

Największym problemem polskiej gospodarki jest brak menedżerów, a budowanie kolejnego działu w Computerlandzie wiązałoby się z koniecznością znalezienia kogoś, kto by to zorganizował i poprowadził. Poza tym, gdybyśmy chcieli dziś zacząć zbudować dział rozwoju oprogramowania, to pierwszy program nadający się do sprzedaży otrzymalibyśmy za trzy lata. Dlatego wolimy związać się z firmą, która zajmuje się tym, co nas interesuje, ale ma już własne kadry, strukturę i gotowe produkty. My do tego dołożymy kapitał. Z drugiej strony chcemy zachować ducha tych firm, bo zależy nam na utrzymaniu ich tożsamości, co wiąże się także z motywacją pracujących tam ludzi.

Jeśli chodzi o wejście na giełdę, to jesteśmy trochę dalej niż w połowie drogi. Obecnie koncentrujemy się na metodach wdrożenia biznes-planu, bo nie sztuka zgarnąć pieniądze z giełdy, ale trzeba jeszcze sensownie je wydać, żeby nowi akcjonariusze nie poczuli się oszukani, kiedy przyjdzie do prezentacji wyników za kolejne lata.

Przekształcenie w spółkę publiczną traktujemy głównie jako doping do zapewnienia większej przejrzystości struktury Computerlandu Poland, a także jako inwestycję marketingową – nazwa naszej firmy będzie się codziennie pojawiać w każdej gazecie.

### Firma liczy sobie już trzy lata. Jaka będzie, pana zdaniem, za kolejne trzy lata?

Liczymy się z tym, że w Polsce dojdzie do sytuacji, która wytworzyła się w wielu krajach zachodnich: jest coraz mniej „białych płam”, coraz mniej dużych kontraktów do zdobycia i zrealizowania od zera, w związku z czym trzeba będzie przestawić się na obsługę istniejących sieci i zdecydowanie walczyć o klienta ceną i jakością oferowanych usług. Kolejną tendencją jest malejące znaczenie hardware w ogóle, a w szczególności komputera typu PC. Niedługo już instalacja peceta

będzie zajęciem dla monterów, takich, jacy obecnie montują telefony. Naprawdę ważne rzeczy będą się działy potem – połączenie w sieć, dostęp do baz danych, kluczowanie tego dostępu, wychodzenie na zewnątrz, do zewnętrznych źródeł informacji i kontakty ze światem – to wszystko są rzeczywiste wyzwania, wobec których wypakowanie komputera z pudła, podłączenie go do drukarki i zainstalowanie DOSa czy WINDOWSów, staje się czynnością rutynową, nieciekawą i pozbawioną większego znaczenia.

Z danych zbieranych na Zachodzie wynika, że koszt pięcioletniej eksploatacji komputera PC i wszystkich usług z tym związanych 15-krotnie przekracza cenę samego sprzętu.

### Czy istnieją także badania na temat „produktywności” pecetów, ile każdy z nich zarabia dolarów w ciągu swojego krótkiego żywota?

Ja nie dysponuję takimi danymi, ale wielu integratorów systemów bez wątpienia prowadzi tego typu badania, co widać choćby po tym, że obecnie niektóre firmy podejmują się komputeryzacji nie za gotówkę, nie z odroczonej płatnością, ale za procent od przyszłych zysków z przeprowadzonej instalacji. Oznacza to, że muszą dysponować dokładnymi analizami i narzędziami do konstruowania wiarygodnych prognoz.

### Czy Computerland Poland mógłby się pokusić o taki kontrakt?

Obecnie raczej nie, bo poza wiedzą o klientach i o gospodarce, której u nas nie sposób uzyskać, do takich rozwiązań trzeba mieć bardzo silne zaplecze kapitałowe umożliwiające finansowanie projektu przez wiele lat – w końcu to nawet nie jest kredyt, tylko normalna inwestycja, obarczona ryzykiem i pozbawiona jakichkolwiek zabezpieczeń, poza wiarą w trafność własnych prognoz. Klienta, który nam nie zapłaci, możemy w ostateczności podać do sądu, ale na takiego, co nie generuje zysku, którym miał się z nami dzielić, nie mamy żadnego wpływu.

Stosujemy natomiast metodę zwaną „cost +”, tzn. ujawniamy klientowi nasze wszystkie koszty zaopatrzeniowe i informujemy, że usługi

związane z instalacją, obsługą, serwisem itd. wymagają określonej marży doliczanej do tych cen. W umowę wmontowany jest mechanizm kontroli poziomu naszych kosztów, a my w zamian otrzymujemy długoterminowy kontrakt.

**Czy nie istnieje niebezpieczeństwo, że po ostatecznym „podziale łupów”, klienci staną się ofiarami lokalnych monopolistów i będą do końca swoich dni przywiązani do jednego dostawcy sprzętu, integratora, czy administratora sieci?**

Chyba nie. W miarę nasycania się rynku, walka o klienta nabiera cech walki o przetrwanie. Drobnym błędem w obsłudze poważnego klienta może spowodować jego utratę, w warunkach, kiedy nowych wielkich kontraktów nie ma i raczej wiele nie będzie. Przykładowo: od ponad dwóch lat wszystkie duże firmy walczą o komputeryzację zakładów Peugeot'a — próba stosowania praktyk monopolistycznych przez firmę, która wygra w końcu ten przetarg, byłaby bardzo ryzykowną strategią.

Jedynym niebezpieczeństwem uzależnienia się od dostawcy istnieje wtedy, kiedy klient wybierze specyfikowane, niszowe rozwiązanie, o superwertykalnej strukturze, i jeszcze na dodatek nie oferowane przez nikogo innego w kraju czy najbliższej okolicy. Jest to jednak ogólna cecha świata, że rozwiązania uniwersalne są nieznacznie droższe, ale dzięki temu bezpieczniejsze, a całkowite koszty ich użytkowania w końcowym rozrachunku są mniejsze.

Współczesna tendencja w konstruowaniu zarówno oprogramowania, jak i coraz większej części sprzętu polega na jak najdalej posuniętej kompatybilności — po prostu wszystko musi pasować do wszystkiego. Wtedy nie ma żadnego niebezpieczeństwa dla klienta, a tylko ciągły stres dla nas. Przejście gotowego systemu komputerowego po firmie, z którą klient zerwał umowę, byłoby zadaniem trudnym, ale wykonalnym i bardzo chętnie byśmy je podjęli, gdyby się tylko zdarzyło.

**Dziękuję panu za rozmowę.**

Rozmawiał Dariusz Teresiński

# Wizja rozwoju

Rozmowa z TOMASZEM SIELICKIM,  
Prezesem Zarządu firmy Computerland Poland S.A.

**Gdzie leży granica pomiędzy działalnością gospodarczą w konkretnej dziedzinie — na przykład integracji systemów — a grą finansową, w której wynik jest bardziej istotny od sposobów jego uzyskania?**

Odpowiedź na to pytanie wymaga kilku uwag wstępnych. W działalności menedżera istotny jest przede wszystkim zakres odpowiedzialności, czyli *de facto* obroty podległego kawałka firmy. Mniej się liczą zarobki, mniej zyski (choć są ważne, bo z czegoś trzeba finansować rozwój i wypłacać dywidendy), a jedyne sensowne porównania dotyczą wielkości tego, co się kontroluje. Dlatego dyrektor departamentu, który wypracowuje 10 mln dolarów ma bardziej odpowiedzialną pracę niż prezes firmy o obrotach 5 mln dolarów — oczywiście trzeba pamiętać, że są to „inne” dolary w firmie produkcyjnej, inne w firmie usługowej, czy w banku inwestycyjnym; porównania takie można prowadzić jedynie w ramach podobnych branż.

W miarę przesuwania się w górę osi odpowiedzialności, maleje rola i możliwości bezpośrednich kontaktów z konkretnym klientem, a rośnie zaangażowanie w sprawę z punktu widzenia klienta nieistotne, ale za to kluczowe dla funkcjonowania firmy. Ja sam, dla zachowania pojęcia o tym, co naprawdę dzieje się w firmie, do dziś „prowadzę” jednego z klientów. Daje mi to tę namacalną wiedzę o działaniu firmy, której nie zawierają raporty wpływające na moje biurko.

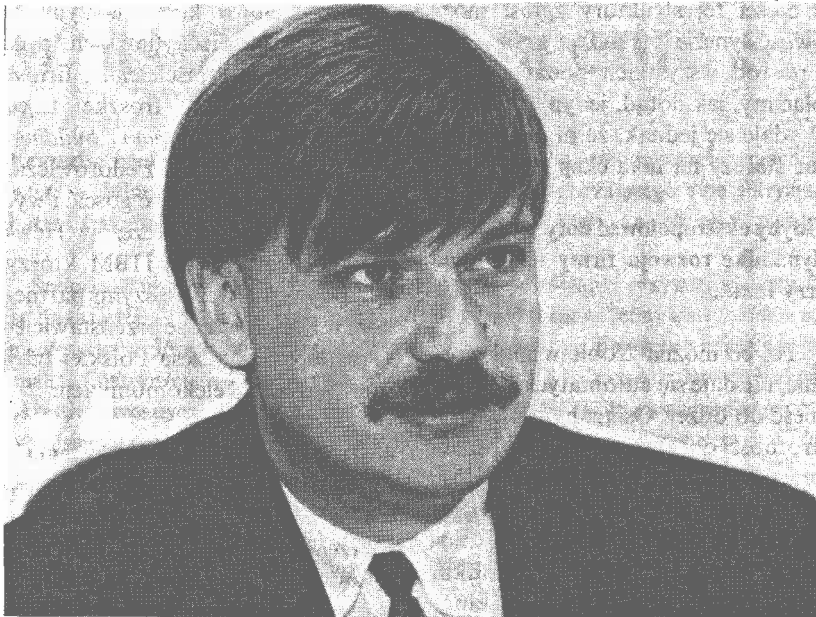
W standardowej sytuacji klient kontaktuje się jednak z pracownikami „liniowymi”, salesmenami, którzy mają zaplecze w postaci działu technicznego itd., aż do prezesa, którego w strukturze naszej firmy rysujemy zazwyczaj u spodu odwróconej piramidy. Każdy pracownik firmy,

który odpowiada za pracę innych, jest w takiej graficznej prezentacji wierzchołkiem (dolnym) swojej — mniejszej lub większej — piramidy. Przyjmowanie nowych obowiązków wiąże się z przemieszczeniami w ramach istniejącej struktury, albo z jej powiększeniem. Czuwający nad harmonijnym rozwojem struktury zarząd musi zajmować się logistyką, koordynacją i mnóstwem innych rzeczy, które oddalają go od głównego profilu działalności firmy.

Dodatkowym zajęciem menedżera jest patrzenie w przyszłość. Computerland jest obecnie w pierwszej dziesiątce firm komputerowych w Polsce. Na dodatek ci, co są przed nami, to nie są nasi konkurenci, tylko partnerzy, jak IBM, Hewlett-Packard, czy Computer 2000, jeśli więc brać pod uwagę integratorów sieci, to jesteśmy najwięksi w kraju. Powstaje zatem pytanie — jak się dalej rozwijać? Można zająć się softwarem, konsultingiem i tylko trzeba podjąć decyzję, czy dalej rozbudowywać firmę, jeszcze bardziej komplikując jej strukturę, czy dodawać nowe organizmy, tworząc tzw. wirtualną korporację. Oczywiście taka decyzja jeszcze bardziej odsuwa zarząd od klienta i bieżących problemów szeregowego pracownika, bo dochodzą nowe obowiązki, związane z koordynacją na poziomie odrębnych, choć powiązanych kapitałowo firm.

Rozwój w kierunku grupy firm zajmujących się pewnym sektorem rynku wymaga także zmian strukturalnych. Forma spółki z ograniczoną odpowiedzialnością jest dość zamknięta, nie reaguje na bodźce płynące z rynku z odpowiednią szybkością i dlatego konieczne stało się przejście do struktury spółki akcyjnej, w której poszczególne grupy akcjonariuszy mają inne priorytety. Dopiero wtedy organizm gospodar-

# jest warunkiem przetrwania



Fot. EUROPRESS – Igor Śnieciński

czy otrzymuje pełną gamę bodźców koniecznych do rozwoju. Pierwszym etapem na tej drodze było więc przekształcenie Computerland Poland sp. z o.o. w Computerland Poland S.A. i zaproszenie wspólników nie mających nic wspólnego z branżą komputerową, takich, którzy interesują się jedynie stopą zwrotu zainwestowanych kapitałów. Dodatkową zaletą tej sytuacji jest dopływ kapitału, pozwalający nam realizować tak szeroko zakrojone plany.

Wszystko to razem sprawia, że jako prezes zostałem jeszcze bardziej odsunięty od klienta, znajdującego się na wierzchu tej odwróconej piramidy. Dyrektor generalny zajmuje się firmą, a ja utrzymuję kontakty z akcjonariuszami, których obecnie jest sześć, a będzie kilka tysięcy.

Oznacza to oczywiście wejście na giełdę, stąd popularne w firmie powiedzenie, że prezes drukuje akcje – i to jest druga dziedzina mojej działalności.

Trzecie pole aktywności, to wyszukiwanie firm komplementarnych wobec Computerland Poland, z którymi chcielibyśmy się związać, tworząc ten wirtualny koncern. Spoiwem dla takiego konglomeratu miałyby być nie tylko chęć wzrostu

i zarabiania pieniędzy, ale także swego rodzaju pozytywistyczna wizja świata, z której wynika, że biznes należy prowadzić uczciwie, bo to się opłaca. Nie ma w tym specjalnego moralizatorstwa, ani określonych wartości – nie budujemy Kościoła, tylko sieci komputerowe.

Ma to jednak także aspekt moralny, bo na przykład coraz rzadziej zdarza się, żeby ktoś nas nakłaniał do dania łapówki. W miarę tego, jak stajemy się bardziej znani, wiadomo o nas nie tylko, że instalujemy komputery, ale także jakie mamy poglądy na prowadzenie biznesu i – szerzej – na życie. Osoby prezentujące spiskowo-agenturalną wizję świata nie garną się zatem do nas i możemy pielęgnować ten pozytywistyczny model świata w gronie ludzi o podobnym światopoglądzie. A to z kolei ma aspekt praktyczny, dlatego, że obniża bariery nieufności w kontaktach między ludźmi i między firmami, czyli znakomicie redukuje koszty transakcyjne w rozmaitych kontaktach, kiedy nie trzeba się ciągle zabezpieczać na wypadek niełjalności partnera.

Kolejnym zadaniem prezesa – przynajmniej tak rozumiem swoją rolę – jest kreowanie wizji zupełnie

dalekosiężnych. Dla mnie takim planem strategicznym jest zbudowanie firmy, która byłaby w Polsce tym, czym jest General Motors czy IBM w Ameryce, a więc jednym z symboli narodowych. Komuś może się oczywiście wydawać, że próba uczynienia symbolu z biznesu to szarganie świętości i kolejna sztuczka marketingowa, ale ja uważam, że posiadanie dalekosiężnych wizji jest po pierwsze dobrym prawem prezesa, a poza tym pomaga także w realizowaniu rzeczy przyziemnych i mniej kontrowersyjnych. Taki symbol ma swój wymiar praktyczny: tysiące akcjonariuszy, miejsca pracy, podatki (w tym roku Computerland Poland zapłaci ok. 100 mld zł rozmaitych podatków), ale także emocjonalny, bo z sukcesami takiej firmy można się utożsamiać, podobnie jak z drużyną piłkarską, choćby się w życiu nie było na stadionie.

Podsumowując, mogę stwierdzić, że sposoby uzyskiwania wyniku finansowego są dalece nieobojętne, zaś te, ku którym się zwracamy (potocznie nazywane moralnymi) są w naszej ocenie bardziej efektywne od innych i pozwalają działać długo i skutecznie.

**Od jakiego punktu w rozwoju firmy głównym nośnikiem informacji dopływającej do zarządu są dane finansowe?**

Trudno tu wskazać jakiś konkretny moment, ale już na poziomie działów Computerlandu staramy się kreować samodzielne centra zysków i kosztów. Na obecnym etapie rozwoju firmy wynik finansowy poszczególnych jej fragmentów jest miarodajnym wskaźnikiem zachodzących tam procesów. Oznacza to, że ode mnie płyną dezyderaty w rodzaju „róbmy interesy uczciwie i etycznie”, a do mnie płyną raporty finansowe, które ja oceniam przy pomocy matematyki. I tutaj nie ma żadnej sprzeczności ani hipokryzji, dlatego że przydatność aksjologii kończy się na przyjęciu określonych

założeń co do zasad działania, natomiast operacyjne zarządzanie i kontrola (co wolę nazywać pomocą) musi odbywać się przy użyciu narzędzi, które za każdym razem dają taki sam wynik. Badanie zgodności bilansu z Dekalogiem nie na wiele by się zdało.

### A więc: Dekalog i kasa?

#### Dekalog i kasa.

W zarządzaniu występują generalnie trzy poziomy: finansowy (najbardziej odhumanizowany), operacyjny (którym ja już się nie zajmuję) i poziom wizji. Te trzy poziomy mogą być w różnym stopniu kontrolowane. Są właściciele i szefowie, którzy zajmują się wszystkim. Są też tacy, którzy interesują się dwoma pierwszymi, natomiast wizji celu i metod jej realizacji nie posiadają w ogóle, albo mają wizję niespójną. Poziom operacyjny to wydawanie poleceń i zaleceń: z kim się zadawać, w co się ubierać, jak obsługiwać klientów; poziom finansowy to ogólna dyrektywa: róbcie, co chcecie – macie przynosić zysk. Oczywiście oba poziomy są po prostu różnymi sposobami oddziaływania na rzeczywistość w celu realizowania wizji. Prezesa postrzegam jako osobę działającą na poziomie wizji i finansów.

**Czy wyobraża pan sobie Computerland jako holding, czy konglomerat podmiotów realizujących wprawdzie założenia etyczne przedstawionej wizji, ale niekoniecznie zajmujących się akurat integracją sieci komputerowych czy dziedzinami ściśle pokrewnymi? Jakie byłoby pana miejsce w takiej strukturze?**

Proces takich przekształceń nie jest wykluczony, choć dążenie do niego nie jest moim celem. Nie potrafię też powiedzieć, czy byłbym skłonny mu się przeciwstawiać, ani też jaka rola najbardziej by mi odpowiadała – przypuszczam, że jednak w okolicy wierzchołka tej części, która nadal zajmowałaby się komputerami.

Obecna sytuacja Computerlandu jest jednak dość daleka od sformułowanego w pytaniu scenariusza. Łączymy siły z kilkoma firmami z po-

krewnych dziedzin: konsultingu i softwaru. Każda z nich ma częściowo rozłączne zbiory firm komplementarnych. Może się więc zdarzyć, że po pewnym czasie jedna z części tej struktury zgłosi możliwość synergii z FSO, czy gorzelnią (spośród wszystkich podatków nie płacimy, jak dotąd, jedynie akcyzy). Wydaje się jednak, że mojego życia nie starczy na taką ekspansję.

### Gdyby ekstrapolować dotychczasową dynamikę rozwoju firmy na kolejne trzy lata...

To, co można zrobić w małej firmie, nie daje się automatycznie przenieść do dużej. Osiąganie kolejnych krotności obrotu (w tym roku będzie prawdopodobnie ponad 600 mld zł) po każdym rekordzie staje się trudniejsze, aż w końcu przychodzi moment stagnacji, a nawet spadku. Wtedy przychodzi pora na zastanowienie, czy to na pewno był właściwy kierunek, a akcjonariusze zastanawiają się nad wymianą zarządu... Rozwój firmy większej musi być bardziej zdyspersyfikowany i staramy się to robić.

### Ile procent kosztów pochłaniają płace?

W odniesieniu do ogółu kosztów operacyjnych firmy – nieco poniżej 50%. Reszta to utrzymanie biur, samochodów, łączność, kawa itd. Przyjmujemy, że pracownik kosztuje dodatkowo mniej więcej tyle, ile sam zarabia (plus koszt ubezpieczenia społecznego), ale mamy jeszcze zysk.

### Jaki model stosunków w miejscu pracy wykształcił się w ciągu trzech lat istnienia firmy?

Nie robimy comiesięcznych spędów, na których koniecznie trzeba się pochwalić rodziną. Dwa razy do roku urządzamy spotkania szkoleniowe, na które można przyjechać z mężem lub żoną, ale nie ma takiego obowiązku. W okolicach świąt organizujemy *Christmas Party*, natomiast wczesną jesienią urządzamy *Kick-Off Meeting*, podczas którego odbywają się wykłady, burze mózgów itd. W tym roku, w przepięk-

nym Beskidzie Sądeckim, w programie znalazł się m.in. wykład na temat nowych koncepcji zarządzania firmą, na podstawie książki *Re-engineering the Corporation*, inny dotyczył problemów komunikacyjnych w stosunkach międzyludzkich, były też spotkania z właścicielami firmy, wręczanie nagród, troszkę zajęć sportowych typu *team building*, a także kabaret Jacka Fedorowicza. Mieliliśmy też możliwość gościć i wysłuchać wykładów Prezesów Hewlett-Packard, Compaq i IBM, którzy są naszymi najważniejszymi partnerami w Polsce, a także przedstawiciela rządu oraz Prezesa Polskiej Izby Informatyki i Telekomunikacji.

### A jak wyglądają rozmowy na tematy finansowe? Czy preferuje pan model, w którym to szef decyduje o podwyżce i uprzedza ewentualne zapytania w tej sprawie, czy też oczekuje pan inicjatywy ze strony pracowników?

Ja często wręcz czekam, kiedy dana osoba przyjdzie do mnie czy swojego szefa i powie – chcę mieć bardziej odpowiedzialne stanowisko i większe pieniądze. Mimo ogólnie słusznych teoretycznych zaleceń dotyczących specjalizacji, w naszej firmie obowiązki nie są wąsko i ostatecznie zdefiniowane. Natomiast wyszukiwanie sobie dodatkowego zajęcia jest wspierane i premiuwane – wymagamy jedynie aktywności i chęci działania. Zadaniem menedżmentu jest koordynowanie tych działań, żeby ich wypadkowa była zgodna z kierunkiem rozwoju całej firmy.

Trzeba sobie powiedzieć, że w firmie zatrudniającej ponad 100 osób, operacyjne działania szefa nie mają większego znaczenia. Czy ja wydam jakieś polecenie, czy ich nie wydam, czy coś zrobię czy nie – to jest zupełnie nieistotne w porównaniu z decyzjami strategicznymi, które, jeśli ich nie podejmę na czas albo jeśli podejmę niewłaściwie – mogą zmarnować efekty pracy tych ponad stu ludzi.

Dziękuję panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Tadeusz Waśniewski

# Analiza finansowa prospektywna w ustalaniu i ocenie strategii firmy

## Kryteria tradycyjnej analizy — *ex post* — bilansu i rachunku zysków i strat (wyników)

Spotykana w literaturze krytyka analizy finansowej — sytuacji finansowej firmy dotyczy w głównej mierze tradycyjnej analizy finansowej nastawionej na ocenę okresów przeszłych, gdyż w niektórych przedsiębiorstwach jest ona w dalszym ciągu ograniczona tylko do analizy bilansu i rachunku zysków i strat (wyników) w ujęciu *ex post*. Już od dawna istnieje przekonanie, że obok analizy finansowej (*ex post*), także nadal ważnej i przydatnej praktycznie, powinna być równoległe prowadzona analiza bilansu, rachunku zysków i strat (wyników) i przepływów środków pieniężnych zorientowana na przyszłościową diagnozę działalności przedsiębiorstwa (*ex ante*), w której ocenia się wielkości prognozowane.

Takie podejście do analizy finansowej wynika z następujących przyczyn:

- Tradycyjna analiza bilansu i rachunku zysków i strat (wyników) dotyczy danych *ex post* i ma charakter ilościowy (ilościowa ocena majątku i źródeł jego finansowania), bazując głównie na ocenie podstawowych wskaźników finansowych — rentowności, płynności, wzrostu i ryzyka, których porównanie z danymi okresów poprzednich, aczkolwiek ważne dla ustalenia poprawnych ocen, jest jednak w wielu przypadkach niedostateczne i może nie ujawniać zbliżających się sytuacji ekstremalnych — zagrożeń finansowych.

- Praktyka wielu przedsiębiorstw wykazuje, że mimo osiągnięcia pozytywnych rezultatów w zakresie kształtowania się wskaźników finansowych w jednym roku, firmy znalazły się w ciężkim kryzysie w roku następnym<sup>1)</sup>.

- Oznacza to, że ograniczenie analizy finansowej tylko do ujęcia typu *ex post* może być zawodne, a równoległa ocena danych prognozowych, tj. porównanie różnych obrazów sytuacji finansowej firmy odpowiednio oddalonych w czasie,

może niewątpliwie skuteczniej ujawniać przyczyny zbliżającego się kryzysu w przedsiębiorstwie w okresach następnych.

- Prognozowanie przyszłej sytuacji finansowej stanowi cenny instrument w zarządzaniu firmą, pozwala bowiem kadrze kierowniczej przeciwdziałać zjawiskom i korygować swoje zamierzenia jeszcze przed podjęciem wiążących decyzji o skutkach finansowych.

Stąd też przeważają zdecydowanie poglądy, według których zasadniczym problemem jest obecnie nie tylko zasadność sporządzania prognoz odnośnie przyszłej sytuacji finansowej firmy, ile raczej doskonałość metod zapewniających pożądany stopień ich dokładności.

W państwach o w pełni rozwiniętej gospodarce rynkowej uważa się, że:

- należy unikać w analizie finansowej tylko podejścia rentownościowego w ujęciu *ex post*,

- trzeba stale rozwijać i doskonalić planowanie finansowe, sporządzając w jego ramach przewidywane zestawienia tzw. *pro forma* bilansu, rachunku zysków i strat (wyników) oraz przepływów środków pieniężnych jako instrumentów odniesienia w porównawczej analizie finansowej i podstawy ustalania strategii firmy w przyszłych okresach,

- w ocenie przyszłej sytuacji finansowej firmy powinno się szczególną uwagę zwracać na analizę relacji prognozowanego przepływu (nadwyżki) środków pieniężnych — *cash flow* do wielkości zadłużenia, w celu wczesnego ujawnienia nadmiernego ryzyka finansowego i symptomów zagrożenia kryzysem finansowym czy nawet upadłością,

- w dobrze prosperującej firmie zadłużenie (dług) nie powinno być większe od wielkości prognozowanej nadwyżki środków pieniężnych — *cash flow* = 3,5, co uważa się za granicę bezpieczeństwa finansowego<sup>2)</sup>,

- ▲ nadwyżka środków pieniężnych — *cash flow* ma zapewnić zdolność do samofinansowania,

- ▲ powinny istnieć możliwości finansowe pokrywania rat kapitałowych i odsetek od pozyskiwanego kapitału obcego.

Przedstawione argumenty stanowią — jak się wydaje — wystarczającą podstawę do wyprowadzenia jedynie słusznego wniosku, że analiza finansowa musi równoległe obejmować zarówno analizę w ujęciu *ex post*, jak i *ex ante*. Dlatego też do przeprowadzenia analizy finansowej o takim zakresie potrzebne są obok danych typu sprawozdawczego także i wielkości prognozowane jako zestawienia szacunkowe *pro forma* — bilansu, rachunku zysków i strat (wyników) oraz przepływów środków pieniężnych — *cash flow*.

## Rola i możliwości planowania finansowego w przygotowaniu danych do analizy *ex ante*

W rozwiniętej gospodarce rynkowej plan finansowy zalicza się do bardzo użytecznych, a nawet niezbędnych narzędzi zarządzania przedsiębiorstwem. Plan finansowy weryfikuje bowiem zasadność przyjętych w strategii firmy zadań gospodarczych i stanowi podstawę działania dla kierownictwa przedsiębiorstwa w całym okresie objętym planem. Równoległe mogą także występować plany alternatywne, co pozwala na pewną elastyczność w zarządzaniu. Przeprowadzone dotychczas badania ankietowe wykazują, że zdecydowana większość firm funkcjonujących w gospodarce rynkowej sporządza obecnie plany finansowe obejmujące:<sup>3)</sup>

- plany roczne,
- plany trzyletnie,
- plany pięcioletnie,
- plany alternatywne,
- plany kasowe (wpływy i wydatki) i budżety operacyjne dla poszczególnych jednostek organizacyjnych firmy.

Taki rozwój i zasięg planowania finansowego w gospodarce rynkowej bardzo sprzyja ustaleniu prognozowanych danych, które są potrzebne do bardziej

skutecznego wykrywania zbliżającego się kryzysu finansowego lub zagrożeń upadłością, aniżeli to może mieć miejsce przy ograniczeniu analizy tylko do ocen *ex post*.

Już w trakcie prognozowania analizuje się poszczególne operacje z punktu widzenia ich wpływu na zmianę sytuacji finansowej firmy. Przy czym odrębnie są rozpatrywane następujące rodzaje operacji:

- operacje działalności podstawowej – działalności bieżącej,
- operacje dotyczące: podziału wyniku finansowego brutto, inwestycji i finansowania.

Przy prognozowaniu działalności podstawowej – bieżącej w zakresie sprzedaży ustala się wynik finansowy brutto. Obliczając szacunkowe wielkości tych operacji należy pamiętać, że istnieją – odpowiednie do specyfiki firmy – przesunięcia w czasie pomiędzy operacjami kupna, sprzedaży, powstaniem a strumieniami finansowymi, znajdującymi swój wyraz w:

- zapasach,
- należnościach od odbiorców,
- zobowiązaniach.

Przy prognozowaniu poszczególnych wielkości wykorzystuje się w praktyce państw o gospodarce rynkowej metody – począwszy od prostych szacunków, zastosowania szczegółowych wskaźników udziału w wielkości sprzedaży – dla pozycji zależnych bezpośrednio od obrotu i odrębnym szacowaniu operacji niezależnych od wielkości sprzedaży aż do złożonych metod statystycznych (miar regresji, metody najmniejszych kwadratów) i techniki komputerowej. Stosunkowo często określa się trzy warianty (scenariusze) szacunków:

- pesymistyczny,
- realistyczny,
- optymistyczny.

Operacje podziału mają charakter obligatoryjny (np. wynagrodzenia i narzuty) i warunkowy, tj. zależny od przewidywanego poziomu zysku (podatek dochodowy, udziały pracowników w zysku, dywidenda). W ich wyniku następuje zmniejszenie funduszu środków obrotowych netto – kapitału pracującego.

Operacje inwestycyjne mogą mieć dwojaki wpływ na wielkość funduszu środków obrotowych netto – kapitału pracującego:

- szacunkowa wartość zakupu środków trwałych stanowi zastosowanie – wyko-

rzystanie środków finansowych, a więc powoduje pomniejszenie wielkości funduszu środków obrotowych netto – kapitału pracującego,

- sprzedaż środków trwałych jest źródłem przychodu środków finansowych, co zwiększa fundusz środków obrotowych netto – kapitału pracującego.

Podobne zmiany wywołują prognozowane operacje finansowania. Do kierunków zastosowania – wykorzystania środków finansowych zmniejszających fundusz środków obrotowych netto – kapitału pracującego zalicza się np. spłaty rat kapitałowych, udzielone kredyty. Nowymi źródłami finansowania zwiększającymi fundusz środków obrotowych – kapitału pracującego są natomiast nowe wkłady kapitałowe, subskrypcje obligacji, spłata udzielonych uprzednio kredytów.

Operacje działalności podstawowej – bieżącej w zakresie związanym ze sprzedażą mają charakter naturalny i stale powtarzalny, a operacje podziału inwestycji i finansowania są zmianami części jednorazowymi.

Wypadkowa wszystkich prognozowanych operacji, tj. nowych źródeł przychodów i finansowania oraz kierunków zastosowania – wykorzystania środków finansowych pozwala m.in. na przybliżone – szacunkowe ustalenie:

- zmian „od bilansu do bilansu”, czyli prognozowanego bilansu *pro forma*,
- przewidywanych zaszczości „od obrotu do wyniku finansowego”, tj. prognozowanego rachunku zysków i strat (wyników) *pro forma*,
- prognozowanych wielkości „zapotrzebowania na kapitał pracujący” i „funduszu środków obrotowych netto – kapitału pracującego”<sup>4)</sup>.

Stosując odpowiednie analizy porównawcze poszczególnych rodzajów operacji z punktu widzenia ich wpływu na przyszłą strukturę bilansu i stan funduszu środków obrotowych netto – kapitału pracującego – dąży się do:

- zachowania względnej równości – w okresie objętym planem – między „zapotrzebowaniem na fundusz środków obrotowych netto – kapitału pracującego” a „funduszem środków obrotowych netto – kapitałem pracującym” przez takie manewrowanie wpływami środków finansowych, by nagłe ich zmniejszenie nie zmuszało do konieczności nadmiernego sięgania do kapitałów obcych związanych z kosztami odsetek i ryzykiem finansowym,

- upewnienia się czy ustalone prognozy stwarzają firmie w przyszłości taką sytuację, która jest do przyjęcia z punktu widzenia kryteriów stosowanych w analizie finansowej, a zwłaszcza w zakresie zdolności kredytowej i płatniczej oraz czy nie ma zagrożeń finansowych lub niebezpieczeństwa upadłości firmy.

W przypadku stwierdzenia istotnych zagrożeń finansowych firmy trzeba podjąć dodatkową analizę krytyczną prognozowanych wielkości i w jej wyniku ustalić odpowiednie decyzje korygujące. Mogą one obejmować przykładowo:

- ▲ zastosowanie korzystnych zmian w strukturze, organizacji produkcji i sprzedaży,

- ▲ złagodzenie skutków przeinwestowania przez rezygnację z części lub całości planowanych inwestycji,

- ▲ ustalenie aktywów, które nie są niezbędne dla przedsiębiorstwa i mogą być upłynnione,

- ▲ ujawnienie i zlikwidowanie przyczyn występowania nadmiernych zapasów i zbytniego wydłużania terminów realizacji faktur,

- ▲ aktualizację norm dotyczących zapasów,

- ▲ zastosowanie tańszych i bezpieczniejszych źródeł finansowania,

- ▲ zmniejszenie sprzedaży ratalnej powodującej zbyt duże zamrożenie środków,

- ▲ usprawnienie bieżącego zarządzania środkami płatniczymi i obniżenia związanych z tym kosztów itd.

Dopiero po ostatecznym zestawieniu prognozowanego bilansu, rachunku zysków i strat (wyników) oraz przepływów środków pieniężnych – *cash flow* uzyskuje się niezbędne materiały wewnętrzne do przeprowadzenia nowoczesnej analizy finansowej firmy.

### Kierunki nowoczesnej analizy finansowej a ocena strategii firmy

Zakres i kierunki nowoczesnej analizy finansowej – w pełni rozwiniętej gospodarce rynkowej – obejmują wielokierunkowe oceny porównawcze i to zarówno typu *ex post*, jak i *ex ante* – z tym że główne akcenty kładzie się na analizę przewidywanej w przyszłości sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Oznacza to w praktyce, że sytuację finansową występującą w przyszłości oraz wynikające z ustalonych prognoz są równolegle oceniane i porównywane przy zastosowaniu

jednakowego systemu wskaźników finansowych przyjętych w teorii i praktyce (wewnętrzne normy odniesienia) oraz uwzględnieniu informacji z tzw. otoczenia firmy (zewnętrzne normy porównawcze). Oceny porównawcze w stosunku do wymienionych norm odniesienia są prowadzone w aspekcie uzyskania odpowiedzi na dwa podstawowe pytania:

● czy stwierdzone zmiany w sytuacji finansowej firmy można ocenić pozytywnie?

● czy stwierdzone zmiany są prawidłowe i czy firma nie ma zagrożeń finansowych?

Uzyskanie odpowiedzi na pytanie pierwsze wymaga porównania podstawowych wskaźników finansowych roku badanego i wielkości prognozowanych z normami wewnętrznymi, tj. wynikami przedsiębiorstwa z poprzednich okresów i wielkościami optymalnymi, wynikającymi z założeń strategii przedsiębiorstwa. Porównania takie pozwalają na stwierdzenie:

▲ zaistniałej poprawy lub pogorszenia sytuacji w stosunku do ubiegłych okresów,

▲ ocenę stopnia realizacji zadań przyjętych w strategii firmy.

Uzyskanie pełnej odpowiedzi na pierwsze pytanie wymaga przeprowadzenia ocen, obejmujących trzy kierunki:

● przeprowadzenie porównań z uwzględnieniem tych wskaźników finansowych, które przyjmuje się jako istotne dla analizy, np. różnych wskaźników rentowności, zadłużenia, płynności itd. dla określenia i oceny zaistniałych trendów (tendencji),

● ujawnienie konkretnych przyczyn zmian w sytuacji finansowej firmy zaistniałych w ostatnim okresie oraz wynikających z przewidywanych prognoz,

● weryfikację i ocenę założeń strategii z punktu widzenia skutków finansowych stwierdzonych w odniesieniu do przeszłości oraz przewidywanych konsekwencji w przyszłości.

Natomiast otrzymanie odpowiedzi na drugie pytanie wymagać będzie oceny osiągniętych i przewidywanych wyników z normami zewnętrznymi. Są to:

● średnie wielkości branżowe z przedsiębiorstw o podobnej wielkości i profilu działalności,

● średnie wielkości ustalone przez różne centrale<sup>5)</sup>,

● wielkości alarmowe, obliczone przez banki lub instytucje badawcze do wy-

krywania sytuacji finansowych przedsiębiorstw wykazujących zagrożenia kryzysem finansowym lub bankructwem.

Aczkolwiek wymienione normy zewnętrzne są bardzo użyteczne praktycznie, to jednak trzeba je stosować z dużą ostrożnością, zwłaszcza przy ocenie symptomów upadłości, gdyż pomimo ich charakteru więcej niż informacyjnego nie można tych wielkości uważać za w pełni doskonałe, bez względu na rodzaj przedsiębiorstwa. Uogólniając przedstawione kierunki nowoczesnej analizy finansowej, można stwierdzić, że tylko równoległe zastosowanie ocen porównawczych w ujęciu *ex post* i *ex ante* stwarza podstawę do właściwej oceny sytuacji finansowej firmy, a w tym konkretnych dla danego przedsiębiorstwa sytuacji kryzysowych. Do uzyskania realnych wyników trzeba dążyć, by wprowadzone wnioski z różnokierunkowych ocen były w dostatecznym stopniu zbieżne.

W uogólnieniach końcowych wypada się zastanowić, czy zastosowanie modeli alarmowych obliczonych przez banki, a także ocen wielkości prognozowanych i pozostałych porównań z normami zewnętrznymi można już w pełni adaptować do warunków gospodarki polskiej? Wydaje się, że bezpośrednie przeniesienie opracowanych przez banki modeli jest niemożliwe. „Predictive Power”, czyli siła prognostyczna wskaźników jest niewątpliwie duża, ale tylko w krótkim okresie i przy niezmienności warunków gospodarczych. Jeśli chodzi o zakres analizy finansowej prowadzonej przez same przedsiębiorstwa, to wydaje się, że — pomimo zniekształcającego wpływu inflacji — uzyskanie odpowiedzi wynikających z pierwszego pytania, jest już obecnie nie tylko możliwe, ale nawet konieczne. Znaczną część odpowiedzi na pytanie można otrzymać przez analizę wielkości prognozowanych, które w warunkach gospodarki polskiej (inflacja) mogą być ograniczone do skali 1–2 lat. Podstawową trudnością w przeprowadzaniu pełnej analizy porównawczej jest niewątpliwie występujący jeszcze brak norm zewnętrznych, które dopiero w miarę rozwoju gospodarki rynkowej będą również ustalane<sup>6)</sup>.

Poprawny wybór zbioru wyjściowego wskaźników — do ustalenia modeli alarmowych umożliwiających ocenę strategii firmy w sytuacjach sygnalizujących kryzys — wymagałby przeprowadzenia odpowiednich badań, które dotychczas nie

były prowadzone w Polsce. Wysoka niestabilność warunków funkcjonowania przedsiębiorstw i praktyczna niemożliwość prognozowania dłuższego okresu niż jeden — dwa lata oraz brak odpowiedniej informacji powodują zasadnicze przeszkody w budowie modelu oceny zdolności płatniczej przedsiębiorstw. Niemniej trudności w ściąganiu wiarygodności i coraz bogatszy materiał statystyczny powinny w bliskiej przyszłości skłonić banki i instytucje naukowo-badawcze do podjęcia prób wykorzystania np. wielowariantowej liniowej analizy dyskryminacyjnej stosowanej w RFN w ocenie sytuacji finansowej kredytowanych przedsiębiorstw. Pozwoli to na bardziej obiektywną ocenę zdolności kredytowej oraz na podjęcie odpowiednio szybko kroków, mających na celu poprawę sytuacji finansowej przedsiębiorstw zagrożonych upadłością, a równocześnie dostarczy brakujących obecnie zewnętrznych norm odniesienia do finansowych analiz porównawczych, niezbędnych do realnego ustalania i oceny przyjmowanych założeń w strategii firmy.

Tadeusz Waśniewski

#### PRZYPISY

<sup>1)</sup> Por. G. WEINRICH, *Bilanzanalyse aus Finanzsicht — ein zukunftsorientiertes Instrumentarium zur Unternehmensdiagnose*, die Wirtschaftsprüfung, nr 8/1993.

<sup>2)</sup> Tamże.

<sup>3)</sup> Por. G. H. LAWSON, H. CHONG, *An Analysis of Best Practice in Corporate Financial Planning by Reference to the Normative Wealth Maximisation Model*, Opracowanie zaprezentowane na VIII Kongresie Europejskiego Stowarzyszenia Rachunkowości, Bruksela, kwiecień 1985 r.

<sup>4)</sup> Szczegółowe wyjaśnienie wymienionych pojęć zawiera artykuł T. WAŚNIEWSKIEGO i W. SKOCZYŁAS, *Ocena sytuacji kapitałowo-majątkowej* (układ poziomy), „Rachunkowość”, nr 6/1993.

<sup>5)</sup> Najbardziej znanym w literaturze przykładem stworzenia możliwości porównywania przedsiębiorstw jest Centrale Bilansów Banku Francji (Centrale des Bilans de la Banque de France). Ponadto niektóre branże w państwach Unii Europejskiej podjęły inicjatywę utworzenia specjalnych „Central”, a do przetwarzanych przez nie danych i wielkości wzorcowych mają dostęp wyłącznie przedsiębiorstwa określonych dziedzin działalności gospodarczej. (Por. *Przedsiębiorstwo i gospodarka rynkowa*, w zbiorze: Seminarium Polsko-Francuskie „Rachunkowość przedsiębiorstw w warunkach gospodarki rynkowej”. Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Zarząd Główny, Warszawa — Paryż 1991, część I, s. 32.

<sup>6)</sup> W Polsce także już podjęto próbę publikowania wyników analiz branżowych, obejmujących cenne dla porównań wskaźniki. Por. *Analizy — Banki, Fundacja Edukacji i Badań Bankowych, Zeszyt 2-3/93*, Warszawa.

Katarzyna Szczepańska

# Droga do kompleksowego zarządzania jakością

*„Im więcej możesz wyeliminować  
możliwych odchyłeń od stanu, do którego  
dążysz, tym lepszy osiągniesz produkt”*

Genichi Taguchi

W latach 90. główne źródła przewagi konkurencyjnej nie znajdują się w nowych technologiach, lecz w jakości, zaangażowaniu i szeroko rozumianej kompetencji. O tym, że jakość i obsługa klienta stanowiły najważniejsze czynniki konkurencyjne w 1992 i nie zmieniają się w 1996 roku zdecydowała większość (67%) respondentów badań [1] przeprowadzonych wśród europejskiej kadry zarządzającej przemysłu elektronicznego. Ponadto każde przedsiębiorstwo, aby utrzymać przewagę na rynku musi adaptować się do zmian, poprzez proces ciągłej poprawy organizacji i łańcucha jej wartości.

TQM jest słowem kluczowym, oznaczającym proces w organizacji, którego celem rynkowym jest wzrost konkurencyjności i rentowności firmy. W drodze do realizacji tego celu, organizacje szukają wsparcia i zaangażowania, a nawet poświęcenia wśród swoich pracowników. Aby TQM mogło rzeczywiście funkcjonować, wymaga to stworzenia nowego typu środowiska pracy i zmiany stanu świadomości zarówno pracowników, jak i kadry kierowniczej wszystkich poziomów zarządzania w organizacji, jak również transformacji stosunków pracy.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że droga do TQM prowadzi przez:

- określenie strategii, polityki, planów, programów jakości,
- analizy poziomu jakości w organizacji,
- stosowanie zasad aktywnego uczestnictwa i zaangażowania pracowników,
- wykorzystywanie metod statystycznej kontroli,

- zmiany w kulturze organizacyjnej i inne.

W każdym z tych obszarów podmiotem i przedmiotem jest człowiek i jego działanie. Przykładów potwierdzających to stwierdzenie jest wiele. Rozpatrując chociażby kwestię tworzenia strategii jakości, autorzy jednej z koncepcji zarządzania (R. T. Pascale i A. G. Athos) wskazują na konieczność uwzględnienia i rozpoznania możliwości, umiejętności i zdolności człowieka w tworzeniu strategii w celu zapewnienia elastyczności organizacji. Natomiast literatura japońska wskazuje na znaczenie dokładnego rozpoznania zasobów ludzkich na potrzeby realizacji strategii i odwrotnie – tworzenie strategii w odniesieniu do możliwości człowieka.

Bez wątplenia rola i znaczenie „klasycznych” wyznaczników osiągnięcia i realizacji TQM są niepodważalne, jednakże to człowiek stanowi o istocie zmian w drodze do TQM.

Bez względu na to, którą płaszczyznę zmian uznamy za najważniejszą, należy mieć na uwadze fakt, że TQM jest w gruncie rzeczy bardzo ludzkim podejściem. Opiera się bowiem na kilku zasadach stosowanych wobec człowieka [2], które są przeciwieństwem teorii F. Taylora i nurtu naukowego zarządzania:

- Dla ludzi ważne jest docenianie ich osiągnięć.
- Potrzeby i odczucia są częścią ludzkich doświadczeń.
- Osiągnięcia grupy dają efekt grupowych zobowiązań i tworzą poczucie przynależności.
- Sukces tworzy sukces – ludzie poprzez swoje osiągnięcia zachęcają się do rywalizacji.

■ Nikt nie chce być „przedłużeniem” maszyny czy stołu; wszyscy chcą mieć warunki, możliwości do rozwoju, poszanowanie ich pracy.

■ Jeżeli człowieka traktuje się jak odpowiedzialną jednostkę, wówczas on postępuje w ten właśnie sposób.

Z drugiej strony zaś, analizując główne problemy w realizacji TQM, literatura przedmiotu wskazuje przede wszystkim na czynnik ludzki. Zarówno W. E. Deming, jak i J. M. Juran rozróżniają dwa rodzaje problemów:

- systemowe (tzw. wspólne przyczyny), za które odpowiedzialna jest ścisła kadra kierownicza,
- sporadyczne (tzw. przyczyny specjalne), za które odpowiedzialni są wykonawcy zadań, bowiem ograniczają się one do poszczególnych pracowników lub działów.

Natomiast P. Crosby uważa, że zasadniczym problemem jest to, iż na ogół każdy członek kadry zarządzającej ma specyficzne, dziedzinowe podejście do kwestii TQM. Drugim zaś problemem jest to, że kadra kierownicza „nie potrafi zrealizować tego, co musi być zrobione (...) albo ma o tym błędne przekonanie” [3]. Współcześnie przyjmuje się, że podstawowym powodem słabości amerykańskiego przemysłu są uchybienia kadry zarządzającej w zarządzaniu. To, że każdy pracuje najlepiej jak potrafi, nie jest odpowiedzią. Konieczne jest, aby ludzie wiedzieli co robić [4]. Skalę tego zjawiska określa W. E. Deming następująco: „kadra zarządzająca odpowiedzialna jest za 85% problemów jakościowych w organizacji” [4]. Natomiast P. Crosby uważa, że wynika to ze sposobu myślenia kadry zarzą-



dzającej o jakości i wyróżnia pięć kryteriów świadomości jakościowej. W piramidalnych strukturach organizacyjnych zachowa-

Stan	Opis
NIEPEWNOŚĆ	firma (kierownictwo) nie uznała jakości jako narzędzia zarządzania
PRZEBUDZENIE	jakość w firmie została uznana za ważną, ale nie zostały podjęte żadne działania przez kadre kierowniczą
UŚWIADOMIENIE	kierownictwo wyznacza i adresuje problemy jakości, w celu stworzenia programu poprawy jakości
MĄDROŚĆ	działania zapobiegawcze są realizowane, problemy są wcześniej identyfikowane, działania korygujące mają rutynowy charakter
PEWNOŚĆ	zarządzanie jakością jest integralną częścią firmy, a problemy jakościowe występują tylko nieregularnie

Źródło: [6].

A. V. Feigenbaum, W. E. Deming, J. M. Juran zgodni są w przekonaniu, że w warunkach konkurencyjnego i wymagającego rynku, zmiana orientacji kadry zarządzającej z „dzisiaj” na „jutro” jest podstawą przemian jakościowych i sukcesu firmy na rynku. Ponadto podejście W. E. Deminga uwypukla także potrzebę zmiany kultury organizacji, w celu sprostania tym wymaganiom. Jeśli więc przyjąć, że czynnik ludzki stanowi sedno zmian, to organizacja jest płaszczyzną tych zmian w drodze do TQM. Tak więc w procesie wdrażania tej filozofii zasadniczą rolę odgrywają następujące elementy:

\* struktury

\* postawy

\* stosunki.

Zmiany powyższych elementów, w ostatecznym rozrachunku wpłyną na przebudowę kultury i powstanie nowych norm, wartości systemu formalnego oraz ich transformację do systemu nieformalnego organizacji. Na podstawie tych rozważań powstaje pytanie – jaka powinna być organizacja, aby mogła sprostać wymaganiom TQM?

Teoria systemów otwartych Bertalanffy'ego [5] wskazuje między innymi na cykliczność zdarzeń w organizacji jako całości oraz w jej podsystemach, a także na wyraźną tendencję do dynamicznej homeostazy. Oznacza to, że organizacje dążą do utrzymania danego charak-

teru stanu „ustalonego” możliwe jest między innymi poprzez zorientowanie na proces kontroli. Odgórnie podejmowane decyzje, odpowiedzialność członków organizacji tylko za swoją pracę, ograniczony system przepływu informacji wewnątrz organizacji to tylko niektóre cechy scentralizowanych systemów, w których zmiany następują bardzo powoli i są inicjowane tylko przez ścisłą kadre zarządzającą.

TQM wymaga nowej formy organizacyjnej, która nazwana została kołem [6], ponieważ konstrukcję tę można rozpatrywać jako układ skoordynowanych grup – zespołów mających swoje „centrum”, a nie „szczyt”. Głównymi cechami charakterystycznymi tego układu są: kontrola i koordynacja. Odbywa się to poprzez proces ciągłego porozumiewania się i proces podejmowania decyzji; władza wynika z możliwości oddziaływania i inspirowania innych, a nie z funkcjonalnej pozycji jednostek, natomiast od członków organizacji oczekuje się samodzielnego zarządzania, współpracy i odpowiedzialności za rezultaty. Ponadto pomiędzy grupami i ich członkami dzielona jest władza, kontrola i odpowiedzialność. Zmiany następują więc szybko i są inicjowane głównie przez grupy, bądź jednostki. Niewątpliwie większość organizacji znajduje się pomiędzy strukturą piramidy i koła, tak więc proces prze-

miany jest globalną zmianą we wszystkim, co dotyczy organizacji i stwarza warunki do zmiany indywidualnych postaw, zachowań grupowych, stosunków międzyludzkich i łańcucha wartości organizacji. Pogląd, że cele organizacji i jednostek znajdują się w konflikcie, traci na swoim znaczeniu w nowej strukturze. Powodem tego są wzajemne korzyści dla obydwu stron, wynikające z kreatywności, satysfakcji z wykonywanej pracy, odpowiedzialności. Przemiany organizacyjne mają bowiem na celu stworzenie sytuacji, w której ludzie będą mieli głębokie przekonanie, wiarę w siebie odnośnie tworzenia własnej przyszłości, co wpłynie na poprawę efektywności firmy, w której pracują. Można więc powiedzieć, że nowa struktura organizacyjna charakteryzuje się przede wszystkim:

- decentralizacją władzy i kompetencji,
- orientacją na kapitał ludzki,
- zaangażowaniem w jakość i obsługę klienta,
- elastycznością.

Zmiana postaw członków organizacji powinna koncentrować się na trzech zasadniczych wyznacznikach: **PROCES** – ludzie w organizacji nie tylko muszą osiągać wyznaczone cele, ale przede wszystkim muszą wiedzieć, jakie sposoby, metody prowadzą do ich realizacji, aby mieć możliwość ich poprawy. Jednym słowem zmiana postawy wobec procesu oznacza praktyczną umiejętność właściwego (dobrego) działania. „Cóż bowiem może być jaśniejszego nad tę prawdę, że technika skutecznego działania, technika jak największej sprawności w tym, co się robi (...) świadomość zasad tej techniki stanowi część istotną mądrości życiowej, składnika podstawowego prawdziwej kultury intelektu” [7].

**ODPOWIEDZIALNOŚĆ** – członkowie organizacji (zespołów) muszą ponosić pełną odpowiedzialność za swoją pracę. Identyfikacja problemów wymusza odpowiedzialność ludzi nie tylko za to co robią. Obliguje jednostki do przekazywania swoich spostrzeżeń pozostałym członkom zespołu i stwarza warunki do aktywnego uczestnictwa w poszukiwaniu sposobów rozwiązania problemów. Wynika to z faktu, że realizatorzy

zadań są najbardziej kompetentnymi osobami w dokonywaniu zmian. Odpowiedzialność zwyczajowo przypisana kierownikowi ulega więc dywersyfikacji na poszczególne zespoły i ich członków. Delegowanie odpowiedzialności stanowi więc o istocie zmiany i jest podstawowym kryterium norm i wartości systemu.

**UCZENIE SIĘ** – rozwijanie wiedzy i praktycznych umiejętności ludzi w organizacji oznacza proces uczenia się zarówno z własnych doświadczeń, jak i ogólne przyswajanie wiedzy, aby podejmować odpowiednie działania, poszukiwać i rozwiązywać problemy, słowem – nie bać się działać i nie czekać na polecenia „z góry”. Niejednokrotnie postawy zachowawcze członków organizacji wynikają z braku wystarczającej wiedzy o problemach i metodach ich rozwiązywania. Możliwość wykorzystania pewnych mechanizmów takich, jak: wzajemne uczenie się, rotacja pracy, treningi międzywydziałowe, wzbogacenie pracy, stwarzają pracownikom szansę nauki i rozwoju. Zmiana postaw polega więc na przejściu od bezsilności do działania; od reagowania na polecenia do kreatywności; od szukania winnych do rozwiązywania problemów; od bierności do odpowiedzialności. Oznacza także, iż członkowie organizacji:

- określają swoje działania w realizacji wspólnie wyznaczonych celów,
- otwarcie rozmawiają o problemach i sposobach lepszej pracy,
- angażują się w proces poznawczy,
- dostrzegają zewnętrzne i wewnętrzne powiązania z klientem,
- wspólnie podejmują decyzje,
- mają możliwości rozwoju i kariery w organizacji.

Kwestia zmian stosunków w organizacji polega na przyjęciu japońskiego modelu – orientacji na proces. Wymaga to nie tylko sprawnego systemu komunikowania się w organizacji (zespole), ale również zmiany stosunków międzyludzkich. Jednym słowem wymaga to zmiany modelu zarządzania z dyrektywnego na styl współpracy, który w literaturze przedmiotu określany jest również mianem transformacyjnego. O współpracy można mówić wówczas, gdy grupy, pracownicy, kierownicy dzielą się między sobą zarów-

no porażkami, jak i osiągnięciami wynikającymi ze wspólnej pracy. Stosunki międzyludzkie oparte na partnerstwie nie oznaczają bynajmniej braku kierownictwa. Oznaczają inny rodzaj przywództwa. Istotne jest, aby ten nowy styl przywództwa charakteryzował się otwartością, zaufaniem, szacunkiem przy zachowaniu jasności i zgodności poglądów kadry zarządzającej odnośnie przyjętych zasad TQM [8]. Pomijając kwestie motywacji i roli kierowników, sedno zmian stosunków międzyludzkich i przywództwa w organizacji dotyczy procesu kontroli. W tradycyjnych organizacjach, gdzie wszyscy i wszystko było poddawane kontroli, efektem tych działań była bierność ludzi, a ich praca obliczona była na zgodność z „zyczeniami” kierownika, a nie na to, co powinno być zrobione. Tradycyjne modele kontroli Mertona i Gouldnera [5] wskazują na negatywne skutki kontroli, wyrażające się we wzmocnieniu stosunków opartych na władzy i nasileniu się napięć pomiędzy jednostkami w organizacji. Powodem takiego stanu rzeczy było poczucie zagrożenia osobistej wolności i samodzielności. Natomiast w ostatecznym rozrachunku następowało znaczne obniżenie efektywności organizacji.

Błędem byłoby uznanie, że kontrola kierownicza w nowych warunkach jest zbędna. Ważne jest natomiast przyjęcie odpowiedniego stopnia i zakresu kontroli. W każdej pracy organizacyjnej zdefiniować można procesy, które wymagają ścisłej kontroli oraz takie, które mogą być pozostawione indywidualnej kreatywności, inicjatywie, odpowiedzialności. Istotną jest równowaga pomiędzy niezbędną kontrolą a indywidualną swobodą. Klasyczne spojrzenie na zagadnienie kontroli winno być zastąpione procesem komunikowania się i podejmowania decyzji. Natomiast kontrola powinna ograniczać się do strategicznych etapów (procesów), które decydują o efektywności działań organizacyjnych.

Kolejnym istotnym elementem zmian stosunków w organizacji jest przepływ informacji w strukturze koła. Zachęcenie pracowników do przekazywania swoich uwag, wnio-

sków uwarunkowane jest zapewnieniem reakcji tych, do których informacje są adresowane. Utwierdza to bowiem pracowników w przekonaniu, że biorą udział w procesie i wzmacnia ich poczucie „ważności”. Zmiana stosunków polega przede wszystkim na:

- zaangażowaniu we współpracę,
- wzajemnym zaufaniu i szacunku,
- swobodnym przepływie informacji,
- orientacji pracowników na proces.

Reasumując przedstawione rozważania należy podkreślić fakt, że jeśli firma chce osiągać cele jakościowe i wdrażać zasady TQM, przy jednoczesnym spełnieniu warunku pełnego zaangażowania wszystkich jej pracowników, musi być zorientowana na skuteczne zarządzanie potencjałem społecznym. Rolę zarządzania potencjałem społecznym przedstawia poniższy model.

Wykres 1.



Źródło: [9].

Jak wynika z przedstawionego modelu, zarządzanie potencjałem społecznym jest kluczem do realizacji zadań wynikających z filozofii TQM.

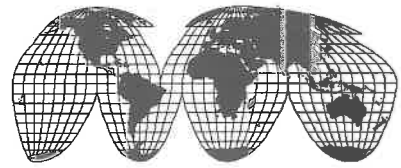
Katarzyna Szczepańska

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] Ernst & Joung Report, electronic business, 1992.
- [2] D. HUTCHINS, *In pursuit of quality*, 1990.
- [3] P.B. CROSBY, *Quality is free*, 1980.
- [4] *Unconditional Quality*, „Harvard Business Review”, 1991.
- [5] D. KATZ, R. KAHN, *Spoleczna psychologia organizacji*, 1979.
- [6] C. D. SCOTT, D. T. JAFFE, *Empowerment*, 1993.
- [7] T. KOTARBIŃSKI, *Hasło dobrej roboty*, 1968.
- [8] B.G. DALE, J.J. PLUNKETT, *Managing Quality*, 1990.
- [9] M. KOSTERA, *Zarządzanie personelem*, 1994.

Autorka jest członkiem Komitetu Jakości przy KIO oraz konsultantem ds. systemów jakości w firmie „Proxima”

# PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

## Jak przedsiębiorcy tworzą skuteczne strategie (II)

Amar Bhide, *How Entrepreneurs Craft Strategies That Work*, „Harvard Business Review”, March – April 1994.

### Wpływ zmian środowiska zewnętrznego na ocenę szans nowego przedsięwzięcia

Wykorzystywanie nadarżającej się okazji w nowej, szybko rozwijającej się gałęzi przemysłu jest z reguły prostsze od przebijania się na okrzepłym rynku. Nie trzeba tu mieć tak wielkich pieniędzy, kreatywności, kontaktów i doświadczenia. Klienci na nowo powstałym rynku tolerują niedoświadczonych dealerów i niedoskonałe produkty, a pieniądze można tu zarobić nawet na wykorzystaniu okresowych braków towarów w sklepach. Trochę talentu i niewiele innowacyjności oraz chęć szybkiego działania – oto cechy managera działającego w wyżej opisanych warunkach. Co więcej, zbyt duża kreatywność może szkodzić interesom, bowiem w takiej sytuacji zarówno klienci, jak i inwestorzy mogą być wyjątkowo niechętni do wspierania zbyt radykalnych technologii, przynajmniej do czasu uspokojenia się rynku.

Impuls dostarczany przez zmiany rynkowego środowiska zewnętrznego może być powodowany tak różnorodnymi zdarzeniami, jak: gwałtowne spadki cen produktów, kryzysy energetyczne itp. Najbardziej spektakularne są jednak zmiany zachodzące w ramach powstających od

podstaw nowych przemysłów – od dwóch dekad jesteśmy świadkami tak radykalnych zmian np. w dziedzinie komputerów. Instalacja czy też naprawa komputera jest stosunkowo prostsza od reperacji samochodu; ponieważ jednak ludzie, którzy mieli w tego typu sprawach choć minimalne doświadczenie w latach osiemdziesiątych było niewielu, każdy z nich był dla użytkownika komputera bezcenny. Bohdan Peter Zacharkiw założył np. przedsiębiorstwo zajmujące się działalnością usługową w tej dziedzinie, dostarczając klientom w ich mniemaniu rewelacyjnego serwisu. Jak to określił jeden z jego pracowników: *mieliśmy taki slogan reklamowy mówiący «Nie jesteśmy tak niekompetentni, jak nasi konkurenci»*.

Bill Gates sprawił, że Microsoft stało się multibilionową firmą właśnie poprzez wykorzystanie nadarżającej się okazji na rodzącym się rynku. 19-letni wówczas Gates wraz z 21-letnim Allenem założyli w 1975 Microsoft, w celu sprzedaży tworzonego przez nich oprogramowania. W 1979 Microsoft zatrudniało już 25 pracowników i miało 2,5 mln \$ obrotu. W listopadzie 1980 r. IBM wybrało Microsoft do stworzenia systemu operacyjnego do nowego komputera osobistego. Gates zakupił więc system od Seattle Computer Products i zmodyfikował go tworząc MS-DOS. Marka IBM i sukces arkusza kalkulacyjnego 1-2-3 pracującego tylko w systemie DOS sprawiły, że na krzepnącym rynku Microsoft

wyrobił sobie markę, a także zajął dominującą pozycję, tworząc obowiązujący standard.

### Podstawa konkurencji – prawa autorskie przeciw szybkości konkurencji

Jest jeszcze jeden typ gałęzi przemysłowych, w których ocena szans przedsięwzięcia opiera się na odbiegających od ogólnie przyjętych podstawach. W dziedzinie farmaceutyków, luksusowych hoteli czy też artykułów konsumpcyjnych znaczącym atutem jest kontrola bądź posiadanie praw autorskich, bądź szeroko pojętej własności przemysłowej (patentu, marki itp.). Tutaj bezpośredni kontakt z klientem, szybkość obsługi lub obniżanie kosztów nic nie daje. W tych warunkach niezbędna jest nowa technologia, produkt bądź strategia.

Również przedsiębiorstwa działające w dziedzinie specjalistycznych usług, np. doradztwie inwestycyjnym, bankowym, firmy konsultingowe czy też agencje doradztwa personalnego działają, o dziwo, na podobnej zasadzie. Nie mogą co prawda swoich usług opatentować i z tego czerpać korzyści; dostarczając jednak klientowi obsługę znakomitej jakości wyrabiają sobie markę. W tej dziedzinie managerowie muszą polegać na znakomitym doborze pracowników, tworzeniu reputacji i własnej umiejętności budowy sprawnej organizacji. Tam, gdzie trudno osiągnąć efekt w dużej skali,

przedsiębiorca nie może stworzyć koncernu opartego na jednym człowieku *ad hoc* tworzącym strategię – ten rodzaj działalności wymaga największej spośród wyżej wymienionych dawki ekspertyz, planów i analiz.

### Najistotniejsze elementy

Podsumowując, trzeba powiedzieć, iż przedsiębiorcy oceniając atrakcyjność nowych przedsięwzięć muszą sporządzić rachunek możliwych zysków i strat, uwarunkowanych w dużej mierze od rodzaju rynku, na jakim mają operować. Pod uwagę trzeba jednak wziąć także inne istotne czynniki.

Wymagania kapitałowe mają kluczowe znaczenie dla przedsiębiorcy nie mającego dobrego dostępu do zasobów finansowych. Niespodziewany brak gotówki wywołany czasową nawet niewydolnością finansową jednego klienta, mógłby w tych warunkach doprowadzić do szybkiej licytacji osobistego majątku właściciela firmy.

Z podobnych względów niedoświadczeni managerowie powinni poszukiwać przedsięwzięć z dużym marginesem błędu, prostych i niskobudżetowych, mniej podatnych na zapaści finansowe, powodowane przez takie zdarzenia, jak opóźnienia techniczne, czy też przekroczenie kosztów.

Atrakcyjna inwestycja powinna także dawać zysk taki, by kompensował zaangażowanie przedsiębiorcy. Koszty ewentualnego wycofania się z interesu powinny być niskie, zarówno w sferze finansów, jak i czasu oraz reputacji. Ugrzęźnięcie bowiem w nieudanym przedsięwzięciu uniemożliwia szybkie wykorzystanie nowo nadarzających się okazji.

Oplacalne przedsięwzięcia muszą pasować także do wyobrażenia o tym, co manager chce robić w życiu. Sukces można osiągnąć bowiem

tylko poprzez przetrwanie poważnych kryzysów i rozczarowań, a to wymaga pasji i oddania sprawie.

Wyżej wymienione kryteria nie mogą być oczywiście stosowane automatycznie. Okazje mają bowiem to do siebie, że wyglądają bardzo atrakcyjnie tylko na pierwszy rzut oka. Każda ma swoje plusy i minusy, do sprawnego managera należy jednak ocena, co przeważa. Na przykład prywatna firma farmaceutyczna, której patenty przynoszą stały spory zysk, może się wydawać lepsza od agencji reklamowej. Jednakże w firmie farmaceutycznej można unieruchomić na długi okres duży kapitał, co przedsiębiorcy o dość ograniczonych środkach finansowych może grozić utratą płynności finansowej.

### Planowanie i analiza

Aby zaoszczędzić czas i pieniądze, przedsiębiorca musi zminimalizować wysiłki poświęcane na odnajdywanie nowych rozwiązań. Odmienne niż dzieje się to w świecie wielkich korporacji, gdzie całe zespoły ludzi opracowują skomplikowane analizy, w małych początkujących przedsiębiorstwach manager musi planować tylko w takim stopniu, aby wyrobić sobie pogląd na sytuację własnej firmy.

Zgodnie ze wskazaniem Michaela Portera z Uniwersytetu Harvardzkiego, początkujący konkurują nie tylko z rywalami oferującymi podobne produkty lub usługi, ale także z przedsiębiorstwami oferującymi potencjalne substytuty, wykorzystującymi tych samych kooperantów, działających dzięki tym samym klientom. Groźne są również firmy spoza branży, ponieważ „podkradają” one zarówno wykwalifikowanych pracowników jak i kapitał. Kompletna analiza tak wielu czynników musiałaby objąć zbyt dużą, dla początkującego przedsiębiorcy liczbę danych uniemożliwiając rozsądne planowanie.

Sprawni przedsiębiorca nie jest jednak zainteresowany kompletnym zestawem badań rynkowych. Rozumie bowiem, że im większa liczba danych do przeanalizowania, tym

mniej czasu na podejmowanie decyzji, zajmowanie się bieżącymi sprawami firmy etc.

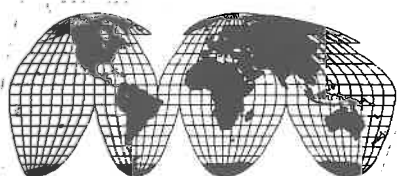
W ustanawianiu analitycznych priorytetów przedsiębiorca musi akceptować swoistą niewiedzę, obszar niepewności, którego nie da się uniknąć, studiując większą liczbę analiz. Trzeba bowiem wiedzieć, że ankiety i badania wybranych grup klientów nie mogą nigdy dostarczyć rzetelnych informacji, np. na temat popytu rynkowego na całkowicie nowy, nie znany dotąd rodzaj towaru. Początkowo ankiety na przykład wskazywały brak popytu rynkowego na kserokopiarki, gdyż klienci w ankietach twierdzili, iż są w pełni usatysfakcjonowani używaniem kalki technicznej.

Rozsądna analiza powinna również omijać problemy, na które przedsiębiorca nie ma wpływu. Rozumienie bowiem najnowszych trendów rynkowych i strategii przemysłowych nie pomoże w prowadzeniu małej firmy w takiej dziedzinie, jak np. reklama. Jeśli więc pewne dane nas nie dotyczą nie warto się przejmować ich niezajomością.

Pewne dane, jak np. wydolność konkurentów czy preferencje klientów strategicznych z samej swej natury są nieprzewidywalne. Kto mógłby przewidzieć choćby to, iż IBM zleci Microsoft stworzenie systemu operacyjnego do swoich komputerów? Wejście w business wymaga bowiem niezłomnej wiary w jego powodzenie, niezależnie od tego, jaka niespodzianka kryje się za najbliższym zakretem.

### Integracja analizy i działania

Standardowa procedura obowiązująca w wielkich korporacjach wiąże managerom ręce w momencie podejmowania nowych wyzwań. Z reguły bowiem obowiązuje w nich zasada ścisłego rozdziału pomiędzy planem a jego wykonaniem. Dyrektor departamentu w wielkiej firmie zwykle musi przeprowadzić szczegółowe badania, uzyskać opinię kogoś „z góry” itp., tymczasem takie poczynania trwają. Przedsiębiorca zaczynający z czystym kontem nie musi zadać tylu pytań, zanim zacznie



działać. Ocena atrakcyjności nowego przedsięwzięcia nie jest elementem jakiejś standardowej procedury, lecz zależy tylko od konkretnych warunków występujących w konkretnej sytuacji (np. ocena opłacalności wydzierżawienia lokalu na restaurację zależy nie od szczegółowych badań marketingowych, lecz od indywidualnej oceny własnych możliwości przedsiębiorcy).

Szybkie działanie ma również swoją naturalną przewagę nad działaniami opartymi na analizach: robienie czegoś konkretnego buduje u innych zaufanie. Strategiczni inwestorzy podążają często za szybko działającym managerem z obawy tylko o to, by nie zostać w tyle. Podejmując bowiem indywidualne ryzyko manager przekonuje innych, że przedsięwzięcie ma duże szanse powodzenia. Analizy z kolei mogą dawać mylące rezultaty, a to dlatego, iż wybrana próbka badanych była niereprezentatywna, a to dlatego, że klient często zmienia zdanie

po zobaczeniu towaru na własne oczy itp.

Na podstawie powyżej poczynionych spostrzeżeń można podać pewne zasadnicze wspólne elementy próby realnej integracji analizy i działania:

■ **Wydzielanie poszczególnych zagadnień analitycznych** w miejsce rozwiązywania całych problemów naraz. Początkujący przedsiębiorca powinien przeprowadzać tylko tyle badań rynkowych, ile jest niezbędne do poczynienia dalszego kroku. Dopiero po rozwiązaniu jednego zagadnienia i praktycznej realizacji jego rozwiązania należy „zabrać się” za następne.

■ **Szybkie łatanie dziur.** Jak tylko pojawia się jakiś problem lub zagrożenie, manager powinien opracować możliwe opcje wyjścia z trudnej sytuacji. Jeśli, na przykład, są kłopoty z zebraniem kapitału na rozpoczęcie działalności, zamiast wpadać w panikę, należałoby zastanowić się nad redukcją wydatków technologi-

cznych — być może w miejsce kupna wyposażenia da się je np. wypożyczyć?

■ **Użycie sprytu i arogancji.** Wola założenia przedsiębiorstwa wymaga częstego umacniania w sobie sztuki improwizacji i częstego opierania się na niepewnych danych. Tu niezbędna jest pewność siebie, granicząca niemal z arogancją. Z drugiej jednak strony należy zachować zdolność do rozpoznawania własnych błędów i unikania ich w przyszłości.

Choć może wydawać się, iż stworzenie skutecznej strategii i jej realizacja wymaga łączenia wody z ogniem, przedsiębiorcy muszą poświęcać się zarówno badaniom, jak i wykonaniu swoich zamierzeń w równym stopniu inwestując w nie swój czas i zaangażowanie. Nowoczesne podejście do przedsiębiorczości jest dziś znajdowaniem balansu pomiędzy równoczesnym zagłębianiem się w analizach a byciem w stałej gotowości do działania.

*Opr. Marek Wojnar*



Akademia Controllingu



prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie  
controllingu

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

**Controlling to poszukiwanie i znajdowanie drogi do zysku!**

OSRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

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

W pierwszej połowie października w Pradze odbyły się dwa ważne wydarzenia: ZGROMADZENIE CECIOS I KONFERENCJA BOHEMIAE, na których TNOiK reprezentowali: dr Stanisław Rakowicz, Włodzimierz Hausner i Michał Zdziarski.

CECIOS wyodrębnił się przed 40 laty z CIOS – Światowej Rady Zarządzania, której TNOiK jest jednym z członków założycieli. W skład CECIOS wchodzi 19 organizacji narodowych – z reguły największych i najaktywniejszych stowarzyszeń naukowców i praktyków zarządzania w poszczególnych krajach. Prezesem CECIOS-u jest obecnie James K. Watson, prezes NFC – największej firmy logistycznej w Wielkiej Brytanii i honorowy prezes The Institute of Management.

Coroczne Zgromadzenie CECIOS – Europejskiej Rady Zarządzania było, w opinii Valerie Hamill – sekretarza generalnego tej instytucji, niezwykle optymistyczne. Dużą aktywność i zaangażowanie wykazywali niemal wszyscy członkowie zgromadzenia. Padło wiele interesujących propozycji międzynarodowych projektów, których realizacja mogłaby pomóc w zrealizowaniu celu określonego w misji CECIOS jako „promowanie doskonałości zarządzania organizacjami w Europie”.

Do Rady CECIOS-u wybrany został prezes Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa dr Stanisław Rakowicz. Jest on jedynym przedstawicielem krajów Europy Środkowej i Wschodniej w ciele zarządzającym CECIOS.

Kolejnym wydarzeniem, afirmowanym zresztą przez CECIOS, była Konferencja Bohemiae. Tematem konferencji były doświadczenia po transformacji gospodarczej w krajach Europy Środkowej i Wschodniej, co w dużym stopniu ograniczyło się

do doświadczeń czeskich. Konferencja była wyraźnie nastawiona na promocję Czech i zachęcenie do inwestowania w tym kraju, czemu zresztą trudno się dziwić.

Na zaproszenie Karla Schwärzenberga – założyciela Fundacji Bohemiae konferencję rozpoczął prezydent Czech Vaclav Havel. Następnie wystąpili panowie Józef Zieleniec – minister spraw zagranicznych Czech, Tomas Bata – prezes Bata Shoe Company, Jiri Kunert – prezes Ivnostenska Banka i James Watson – prezes CECIOS.

Sama konferencja odbywała się w Pałacu Czernin – siedzibie Ministerstwa Spraw Zagranicznych Czech. Tematycznie podzielona była na cztery sesje – „Doświadczenia Transformacji Ekonomicznej”, „Bankowość i Rynki Kapitałowe”, „Doświadczenia Firmy”, „Ekonomiczne Spojrzenie na Integrację Europejską”. Wśród prelegentów znaleźli się między innymi Tomas Bata, Jeffrey Sachs – znany dobrze w Polsce profesor Harvardu, Józef Tosovsky – prezes Narodowego Banku Czech, Richard Salzman – dyrektor największego komercyjnego banku Czech – Komercni Banka, Michael Obermayer – dyrektor na Europę Wschodnią McKisney and Comp., Peter Baker – dyrektor Coca-Cola Almatil Europe czy Ferdynand Piech – prezes Volkswagen Group, żeby wymienić tylko kilku.

■  
 Śląski Oddział Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa w Katowicach, już po raz 17. organizuje „Śląskie Dni Organizacji”.

W latach poprzednich tematyka Śląskich Dni Organizacji obejmowała zagadnienia: „Przedsiębiorstwo wobec wy-

zwań rynku”, „Problemy restrukturyzacji przedsiębiorstw”, „Aktualna polityka przemysłowa”.

W tym roku TNOiK zamierza je poświęcić aktywizacji gospodarczej Górnego Śląska oraz funkcjonowaniu administracji publicznej.

O objęcie honorowego patronatu nad XVII Śląskimi Dniami Organizacji Zarząd Śląskiego Oddziału TNOiK poprosił wojewodę katowickiego, Pana Eugeniusza Ciszaka.

#### Program Konferencji

##### Dzień 1. 22 listopada 1994 r.

##### „Aktywizacja gospodarcza Górnego Śląska – kierunki przemian”

- Strategia dla Polski – jej wpływ na układ wojewódzki w aspekcie Górnego Śląska.
- Program restrukturyzacji regionu – regionalny kontrakt gospodarczy (najbliższe zamierzenia).
- Współpraca regionalna (porozumienia, wspólne przedsięwzięcia).
- Program Powszechnej Prywatyzacji – jego konsekwencje dla polityki regionalnej.

##### Dzień 2. 23 listopada 1994 r.

##### „Organizacja, zarządzanie i finanse w administracji publicznej”

- Samodzielność gospodarcza i ekonomiczna regionu – Skarb Górnośląski.
- Rola i zadania samorządu terytorialnego w stymulowaniu polityki gospodarczo-społecznej regionu.
- Gospodarka i finanse w gminie – źródła dochodów, polityka i strategia finansowa, obligacje skarbu gminy.
- Problemy prywatyzacji przedsiębiorstw komunalnych w gminie, zagospodarowanie majątku zbędnego przedsiębiorstw.

Konferencja odbędzie się w Sali Konferencyjnej Urzędu Wojewódzkiego w Katowicach.