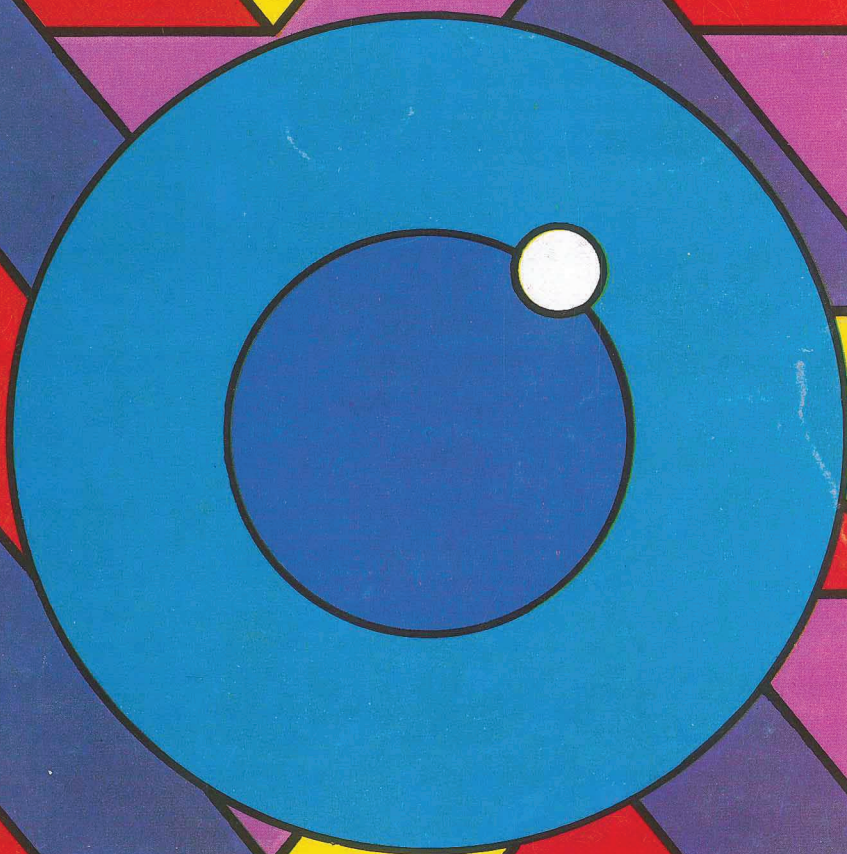


przeгляд

organizacji $\frac{7}{94}$

Miesięcznik TNOiK. Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

RADA NADZORCZA



- Tango prywatyzacji – rozmowa z WIESŁAWEM KACZMARKIEM,
ministrem przekształceń własnościowych 3

RADY NADZORCZE

- Sąd nad radą – dyskusja redakcyjna z udziałem prof. dr. hab. Ryszarda Borowieckiego,
prof. dr. hab. Janusza Jamrogi, dr. Marka Mazura, prof. dr. hab. Bogdana Nogalskiego,
Jerzego Ostroucha, prof. dr. hab. Tadeusza Rybczyńskiego i dr. Jerzego Thieme 6

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Więzień Pawłowa – Dariusz Teresiński 15
- Organizacje w ruchu (I) – Ewa Masłyk-Musiał 16
- Polityka ryzyka w przedsiębiorstwie – Piotr Buła 19

JAKOŚĆ

- Zarządzanie jakością – Adam Stabryła 21
- Zarządzanie jakością a funkcja personalna przedsiębiorstwa – Aleksy Pochtowski 24

PŁACE

- Wynagradzanie menedżerów – Zofia Sekuła 27
- Innowacje w premiowaniu – Wanda Kopertyńska 30

KONTROLING

- Kontroling w podejmowaniu decyzji produkcyjnych – Stanisław Nowosielski 33

RECENZJE, OMÓWIENIA, NOTY

- Sabine Urban, *Serge Vendemini, European Strategic Alliances. Co-operative Corporate Strategies in the New Europe* – Joanna Cygler 35

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Dlaczego marchewka nie ęci (II) – „Harvard Business Review” – opr. Marek Wojnar . . 38

KRONIKA TNOiK 40

Tango prywatyzacji

Rozmowa z **WIESŁAWEM KACZMARKIEM**,
ministrem przekształceń własnościowych

Gdyby miał Pan sformułować hierarchię celów MPW, to w jakiej kolejności wymieniłby Pan: reprivatyzację, prywatyzację kapitałową, likwidacyjną, tworzenie spółek pracowniczych i powszechną prywatyzację?

W tym katalogu nie ma zasadniczego priorytetu, który mnie dziś najbardziej interesuje — chodzi o masową komercjalizację. Chcemy odejść od formuły przedsiębiorstwa państwowego na rzecz spółek kapitałowych Skarbu Państwa. W pierwszym rządzie dotyczyłoby to największych polskich przedsiębiorstw, których, jak oceniamy, jest 1700.

Drugim celem jest stabilizacja prawa własności. W tym zawiera się reprivatyzacja bądź rekompensata.

Trzecim (może nie w kolejności realizacji, bo realizacja jest w toku) zadaniem jest dokończenie powszechnej prywatyzacji — programu Narodowych Fundusów Inwestycyjnych. Nie ma nic gorszego niż rozgrzebany, nie dokończony projekt — choćby i nie najlepszy — a tu na dodatek projekt jest dobry, ale już wszyscy są nim znudzeni, a efektów ciągle nie ma.

Równoległe do tego będziemy realizować projekt szybkiej i efektywnej sprzedaży małych i średnich przedsiębiorstw. W dużej mierze obejmuje to tworzenie spółek pracowniczych i prywatyzację likwidacyjną — celem jest jednak nie sama ścieżka, która może się podobać albo nie, tylko efekt, który polegałby na tym, że 2 do 3 tysięcy firm znajdzie do końca przyszłego roku swojego właściciela.

Uważam, że powinna się odbyć publiczna debata, w wyniku której sformułowane zostałyby jawne i ogólnie akceptowane kryteria pozwalające sprzedawać 200–300-osobowe firmy bez znużających, długotrwałych negocjacji. Takie kryteria pozwoliłyby nam efektywnie działać i uratować wiele z firm, które w prze-



Fot. EUROPRESS — Igor Śnieciński

ciwnym przypadku mogą upaść przed końcem tego roku. Jasne procedury powinny zachęcać inwestorów krajowych, czy choćby spółki pracownicze do przejmowania odpowiedzialności za te zakłady. Obecnie rozważamy możliwość wystawiania przedsiębiorstwa na przetarg z bardzo niską ceną wywoławczą, np. 1/3 wartości księgowej. Oczywiście w takim przetargu interesować nas będzie nie tylko ostateczna cena, ale także pakiet inwestycyjny i pakiet socjalny. Uważam, że zasadą powinna być albo niska cena wywoławcza, albo przynajmniej rozłożenie spłat na korzystne raty.

Generalnym zadaniem powinno być jednak koncentrowanie się na dużych przedsiębiorstwach, które chcemy dzięki komercjalizacji „wypuścić” spod władzy państwa. Małe firmy są bardziej elastyczne, mniej znaczące politycznie i zapewne dadzą sobie radę, bo znajdą kogoś, kto się nimi zajmie. Natomiast nie należy oczekiwać na samoistną prywatyzację huty czy stoczni, bo to przekracza możliwości operacyjne ich managementu. Do tego nie wystarcza fachowców w ministerstwie, które tylko tym się zajmuje, a w przedsiębiorstwach takich specjalistów nie ma wcale.

Prywatyzacja kapitałowa jest istotna, bo daje konkretne dochody budżetowe. Metoda kapitałowa może nabrać istotnego znaczenia, jeśli przyjęta zostanie koncepcja zatrzymania i odwrócenia tendencji narastania długu publicznego.

Czy i kiedy można się spodziewać wykorzystania choćby części środków z prywatyzacji w celu restrukturyzacji przedsiębiorstw; kiedy te pieniądze przestaną zniknąć w budżecie?

Przejmowanie tych środków przez budżet nie musi mieć wyłącznie negatywnych konsekwencji. Jeśli zostanie zrealizowana koncepcja znacznego obniżenia długu publicznego — byłaby to jedna z rentowniejszych inwestycji. Obniżenie inflacji, która w dużej mierze wynika z deficytu budżetowego, dałoby w efekcie obniżkę kosztów kredytu i silny bodziec do wzrostu gospodarczego. Byłoby to z korzyścią dla przemysłu i całej gospodarki. Alternatywa jest zatem następująca: czy inwestować w stabilizację makroekonomiczną, czy w konkretne przedsiębiorstwa. W chwili obecnej nie ma jeszcze ostatecznej decyzji w tej kwestii.

Jeśli zaś chodzi o to, że inwestorzy wydają pieniądze na kupno firmy,

która z tych pieniędzy nic nie ma, to przecież w ramach powszechnej prywatyzacji mechanizm będzie inny. Inwestor może zaangażować w „spółki parterowe” dowolną ilość pieniędzy i wszystkie one trafią bezpośrednio do wybranej przez niego firmy. Inwestor obejmujący nową emisję akcji nie zasili więc budżetu, tylko prywatny (należący do wszystkich obywateli) fundusz inwestycyjny.

Kolejnym sposobem na zasilenie kapitałowe przedsiębiorstw jest sprzedaż akcji Skarbu Państwa razem z nową emisją, która ma wymiar podnoszenia kapitału akcyjnego. Tego typu rozwiązanie chcemy przyjąć jako standard w przyszłych projektach prywatyzacji kapitałowej.

Jaka powinna być optymalna szybkość transformacji własnościowej – jakie obiektywne czynniki ograniczają tę szybkość?

Przede wszystkim skala problemu. To jest nadal 5300 przedsiębiorstw państwowych, nieznaną liczbą przedsiębiorstw komunalnych, a do tego jeszcze podmioty formalnie prywatne, ale „w starym stylu” – chodzi o sektor spółdzielczy. W tym przypadku trudność jest natury legislacyjnej – w opinii wielu prawników, obecnie dostępna droga przekształcania spółdzielni w spółkę akcyjną ma tyle wad, że właściwie nie nadaje się do wykorzystania. To zostanie zmienione, ale nie da się wszystkiego zrobić naraz.

Kolejnym wyzwaniem jest mienie sfery budżetowej. Dziś nie ma satysfakcjonującej metody wydzielenia z niego jakichś fragmentów, które można by z pożytkiem wykorzystać. Nie można np. wydzielić fragmentu szpitala i stworzyć tam prywatnej kliniki.

Do prywatyzacji, jak do tanga, potrzeba dwójga. Często jest wola sprywatyzowania, ale nie ma chętnego. Albo jest chętny, ale pieniędzy wystarcza mu tylko na zakup, a już nie na rozwój, czy choćby zapobieżenie katastrofie – trzeba więc stworzyć tym sprywatyzowanym firmom warunki rozwoju. Konieczne jest wspieranie inwestycji poprzez system gwarancji kredytowych.

Banki nie wykazują należytego zainteresowania kredytowaniem inwestycji. I dopóki ich głównym klientem pozostanie budżet ze swoim nienasyconym deficytem, ta sytuacja nie zmieni się w radykalny sposób.

I na koniec podstawowa relacja: 440 osób pracujących w MPW ma pod swoją opieką 5300 przedsiębiorstw i 500 projektów będących w trakcie realizacji.

Z jakich przesłanek wynikać będą ewentualne wyłączenia poszczególnych zakładów i branż z prywatyzacji? Czy istnieją mechanizmy zabezpieczające przed ucieczką sporej części gospodarki w tego rodzaju protekcyjnym?

Jestem zdecydowanym przeciwnikiem protekcyjności. Większość prób schowania się pod państwowy parasol nie wynika z przyczyn ekonomicznych, tylko politycznych i społecznych. Akurat niedawno prowadziłem rozmowy z plantatorami tytoniu. Ich stanowisko jest jasne: prywatna fabryka papierosów może nie chcieć ich tytoniu, a z państwowym producentem zawsze się dogadają.

Wyłączenia powinny natomiast obejmować monopole naturalne i przedsiębiorstwa o charakterze infrastrukturalnym, jak transport kolejowy, przesyłowe linie energetyczne, część infrastruktury telekomunikacyjnej. Nie chodzi tu nawet o czerpanie zysków, lecz o kwestie bezpieczeństwa, więc sądzę, że wszelkie negocjacje w tej materii powinny być prowadzone z dużą ostrożnością.

Państwo działa w gospodarce poprzez ludzi reprezentujących Skarb Państwa; jakie cechy powinien posiadać zasiadający w radzie nadzorczej przedstawiciel Skarbu Państwa?

Przede wszystkim powinno się od nich wymagać kwalifikacji merytorycznych, a potem odporności na wpływy polityczne. Tej drugiej kwalifikacji nie będą rozwijał.

Brakuje specjalistów w zakresie inżynierii finansowej i prawa. Z zarządzaniem jest trochę lepiej, ale też nie za dobrze. Szczególnie silny jest natomiast deficyt ludzi mogących

myśleć strategicznie, operować agregatami, rozumiejących, co to jest makroekonomia, polityka gospodarcza i identyfikujących się z tymi problemami.

Weźmy przykład pierwszy z brzegu. Sprzedaliśmy przedsiębiorstwo. Efektem jest nie tylko wykreślenie kolejnej pozycji z rejestru przedsiębiorstw państwowych; zmienił się fragment gospodarki, przerwane zostają niektóre więzi kooperacyjne. Nowy właściciel może mieć własnych dostawców, własną sieć dystrybucji i serwis, a zatem dotychczasowi kooperanci muszą sobie poszukać innego zajęcia. Od przedstawicieli Skarbu Państwa należy więc oczekiwać takiego prowadzenia negocjacji, żeby eliminować tego typu zaburzenia. Rady nadzorcze nie powinny zajmować się zarządzaniem firmą – od tego jest zarząd – tylko formułowaniem strategii i prognozowaniem.

Czy takimi strategiami gospodarczymi będą, wyłonieni przez Komisję Selekcyjną, członkowie rad nadzorczych Narodowych Funduszy Inwestycyjnych?

Na razie nie ma jeszcze oficjalnych wyników, więc mogę tylko podać kilka danych statystycznych: na ok. 5000 kandydatów spełniających formalne kryteria kwalifikacyjne, 4 osoby napisały, że mają doświadczenie zawodowe w dziedzinie bankowości inwestycyjnej, 140 osób – w bankowości komercyjnej, jest 1 specjalista od zarządzania finansami, 8 od restrukturyzacji finansowej i 8 od restrukturyzacji operacyjnej – czyli przekształcania przedsiębiorstw bez angażowania środków finansowych: zarządzanie, produkty, organizacja pracy itd. Więcej takich specjalistów nie mamy i jeszcze przez pewien czas ich nie będzie.

Dlaczego planuje się utworzenie jedynie kilkunastu NFI; czy poziom merytoryczny kandydatów na firmy zarządzające nie pozwala na utworzenie większej liczby funduszy?

W zgodnej opinii doradców i konsultantów, bezpieczną granicą jest trzydzieści spółek w jednym fundu-

szu. Przy tej liczbie spółek, fundusz jest w stanie rzeczywiście orientować się w sytuacji każdej spółki. Optymalna byłaby liczba 20-25 spółek w funduszu. Przy 460 spółkach zaangażowanych w program daje to liczbę poniżej dwudziestu. Dla tylu funduszy jesteśmy w stanie wybrać bardzo dobre oferty firm zarządzających. Problemy logistyczne powodują jednak, że dobór kandydatów do rad nadzorczych i firm zarządzających trwa tak długo: były 33 oferty firm zarządzających i prawie 7000 kandydatów do rad nadzorczych. Ślimaczenie się powszechnej prywatyzacji nie ma nic wspólnego z rzekomą niechęcią obecnego rządu do tego projektu. Obecnie nawet rozwiązanie Sejmu nie mogłoby go zatrzymać.

Czy przewiduje się drugą edycję programu NFI?

Przede wszystkim mamy jeszcze do uruchomienia fundusze rekompensacyjne, czyli przed nami stworzenie drugiej transzy funduszy, żeby wyemitować Rekompensacyjne Świadectwa Udziałowe. Do tego konieczna jest zgoda następnych przedsiębiorstw na wejście do programu. Te fundusze nie będą w żadnym sensie ułomne czy gorsze od tych pierwszych, „powszechnych” – inny będzie tylko adresat Świadectw Udziałowych, czyli emeryci i renciści, którym zabrano dodatki branżowe i sfera budżetowa, której nie waloryzowano wynagrodzeń.

Kwota roszczeń oceniana była w 1992 r. na 24,5 bln zł, więc po

uwzględnieniu inflacji, można przyjąć, że czwarta już transza przedsiębiorstw państwowych powinna mieć wartość niewiele mniejszą od trzech obecnie zatwierdzonych.

Rozumiem niecierpliwość osób oczekujących na uruchomienie tego programu i szczególnie na Rekompensacyjne Świadectwa Udziałowe, ale znaczna część winy za opóźnienia spada na osoby, które zwalczały ten program z zapałem godnym lepszej sprawy i do dzisiaj nie zaproponowały innych rozwiązań. Jestem jednak przekonany, że na obecnym etapie malkontenci już nam nie przeszkodzą.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński



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

Sąd nad radą

Prywatyzacja jest i będzie przez najbliższe lata nieodłącznym składnikiem przechodzenia Polski do kapitalizmu. Przemiany strukturalne nie ograniczają się jednak do prostej zmiany właściciela. Nawet tam, gdzie państwo nie może lub nie chce wyzbywać się kontroli, konieczna jest zmiana jej formuły; Przedsiębiorstwo Państwowe odchodzi zatem w przeszłość. Nadchodzą czasy spółek akcyjnych – a z nimi kwestia rad nadzorczych.

O tym, jak formować rady nadzorcze, kogo do nich powoływać, jakich wymagać kwalifikacji, jakich metod selekcji używać, a czego unikać i w jaki sposób – rozmawiają: prof. dr hab. Ryszard BOROWIECKI – kierownik Zakładu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie, prezes Oddziału Krakowskiego TNOiK, prof. dr hab. Janusz JAMROGA – prodziekan Zakładu Teorii Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, prezes Centrum Doradztwa Kadrowego Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, członek Prezydium Zarządu TNOiK, dr Marek MAZUR – przewodniczący Rady Nadzorczej Powszechnego Banku Kredytowego, doradca wicepremiera ministra finansów Grzegorza Kołodki, prof. dr hab. Bogdan NOGALSKI – zastępca dyrektora Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, członek Zarządu TNOiK, Jerzy OSTROUCH – członek Komisji Selekcyjnej Programu Funduszy Inwestycyjnych, członek Prezydium Komisji Krajowej NSZZ „Solidarność”, prof. dr hab. Tadeusz RYBCZYŃSKI – członek Komisji Selekcyjnej Programu NFI, profesor City University w Londynie, dr Jerzy THIEME, główny doradca ministra przekształceń własnościowych ds. Narodowych Funduszy Inwestycyjnych.

Przeгляд Organizacji: Procesem, w którym występuje największa kumulacja problemów związanych z tworzeniem rad nadzorczych jest wdrażanie Programu Powszechnej Prywatyzacji. Rady nadzorcze w Narodowych Funduszach Inwestycyjnych mają nietypowe zadanie: reprezentować interesy obecnego i przyszłego właściciela – jaki ma to wpływ na proces doboru członków tych rad?

Jerzy Thieme: Art. 21. Ustawy o Narodowych Funduszach Inwestycyjnych (NFI) i ich prywatyzacji mówi o tym, że fundusz może zawrzeć umowę o zarządzanie jego majątkiem z firmą zarządzającą. Umowę taką zawiera fundusz, reprezentowany przez radę nadzorczą (RN). Należy jednak podkreślić zasadniczą różnicę, jaka występuje pomiędzy zwykłą spółką akcyjną, działającą na podstawie kodeksu handlowego, a NFI, który działa na podstawie wspomnianej ustawy. Delegacja dla RN do zawierania umowy oznacza, że Rada negocjuje warunki tej umowy i jej ostateczny kształt. Ma to fundamentalne znaczenie dla procesu doboru członków rad: muszą oni

dokładnie wiedzieć, jakie są cele NFI i jakie zadania ma do spełnienia konsorcjum firm, które będzie zarządzało majątkiem NFI. Po zawarciu kontraktu, RN będzie kontrolować działalność firmy zarządzającej, więc ma zadania wykraczające poza normalny zakres obowiązków w zwykłej spółce akcyjnej.

Specyfika NFI polega i na tym, że będą to zasadniczo instytucje finansowe, które charakteryzują się dużą liczbą produktów. Zakład produkcyjny wytwarza zazwyczaj jeden czy kilka produktów, a instytucja finansowa generuje ich kilkanaście lub kilkadziesiąt. Są to na dodatek produkty nietypowe, choćby w tym sensie, że nie da się ich zobaczyć. Mamy więc taką sytuację, że NFI wytwarza produkty finansowe, na których mało kto w kraju się zna i na dodatek zarządzaniem zajmują się wysokiej klasy specjaliści z kraju i z zagranicy. Jeśli członek RN nie ma być zatem jedynie figurantem, musi znać się na inżynierii finansowej i zarządzaniu nie gorzej od swoich partnerów z firmy zarządzającej.

Tadeusz Rybczyński: Ustawa o NFI

umożliwia zatrudnienie firmy zarządzającej, ale go nie nakazuje. Dlatego przed RN stanie najpierw problem, czy godzi się na propozycję Komisji Selekcyjnej, a potem po zostanie kwestia ustalenia w kontrakcie kompetencji firmy zarządzającej. Kontrakt taki musi szczegółowo określać stosunki między RN a firmą zarządzającą – zarówno jeśli chodzi o normalne operacje, jak i decyzje strategiczne, charakter współpracy i metody rozwiązywania nieporozumień.

Bogdan Nogalski: Niestety poziom kandydatów do RN w NFI nie daje gwarancji partnerskich stosunków z firmami zarządzającymi. Wspomniane kwalifikacje merytoryczne to jedna sprawa, a rzecz druga, to skala majątku, za który RN biorą w pewnym sensie odpowiedzialność – przecież fundusze będą dysponowały ogromnym majątkiem, a RN będzie w nich reprezentować interes właściciela.

J. Thieme: Program obejmie około 10% przemysłu państwowego.

B. Nogalski: Tym bardziej istotne jest, żeby członkowie RN cieszyli się zaufaniem społecznym i aby ich kwalifikacje nie były kwestionowane. Z informacji o wynikach prac Komisji Selekcyjnej nie wynika jednak, żebyśmy mogli być spokojni o autorytet przyszłych dysponentów tak znacznego majątku.

Jerzy Ostrouch: Komisja Selekcyjna działa pod stałą presją dwóch potężnych czynników. Ustawa o NFI stanowi pierwszy element długo oczekiwanego Programu Powszechnej Prywatyzacji. Dlatego też wszelkie działania, które opóźniałyby jego realizację, mają bardzo negatywny wydźwięk społeczny i polityczny. Istnieją uzasadnione obawy, że jeśli program nie zostanie uruchomiony w tym roku – to go w ogóle nie będzie.

Za wcześniej na razie na jednoznaczność ocenę działalności Komisji, bo jej prace nie dobiegły jeszcze końca. W wyniku analizy dokumentowej wyłoniona została grupa 480 osób. Osoby te poddane zostały procedurze egzaminacyjnej. Dziś mogę stwierdzić, że większość nie powinna być zarekomendowana ministrowi przekształceń własnościowych. W tej sytuacji zdecydowaliśmy się na rozpatrzenie kolejnej partii 1440 osób, spośród których, mamy nadzieję, uda się wyłonić właściwych kandydatów. Wydaje się więc, że zamieszanie wywołane wokół prac Komisji jest przedwczesne i mam nadzieję, że ostateczne wyniki naszej pracy nie potwierdzą zaniepokojenia naszych krytyków.

Są pojedyncze przypadki osób, które nie powinny były znaleźć się na liście 480, ani nawet na liście 1440, są też takie osoby, które mają ogromny autorytet w swoim środowisku i znaczne doświadczenie, np. w restrukturyzacji – a na liście się nie znalazły. Kłopot w tym, że kryteria selekcji zostały ustalone w rozporządzeniu Rady Ministrów i Komisja ma obowiązek trzymać się tych kryteriów. Zabierając się do pracy nie wiedzieliśmy, jakie będą efekty zastosowania takiej procedury do konkretnej grupy osób, które stanęły do konkursu.

Chciałbym jednak zauważyć, że o ile RN w bankach państwowych

rzadko są kontestowane, o tyle w jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa (JSSP) w opinii wielu środowisk RN działają źle lub bardzo źle. Uważam, że zasadniczą tego przyczyną jest brak nadzoru właścicielskiego lub niewłaściwie realizowany nadzór właścicielski, a także brak jasnych zasad doboru członków RN.

Janusz Jamroga: Program Powszechnej Prywatyzacji jest eksperymentem i to eksperymentem na skalę, na jaką rzadko prowadzi się nawet rutynowe działania. Tymczasem w Polsce nie zawsze potrafimy sobie dawać radę z zarządzaniem według najprostszych formuł w firmach, w których wszystkie ośrodki decyzyjne umiejscowione są wewnątrz, a czynnikami zewnętrznymi są właściwie tylko przepisy prawa. Dotyczy to zwłaszcza firm dużych. Jeśli więc wprowadzimy dodatkowe ogniwo – RN, to pojawią się znane kłopoty wynikające z dwuwładzy. Te ośrodki mają *de facto* te same problemy do rozwiązania, i te same zadania.

Wprowadzamy trzecie ogniwo: konsorcjum tworzące firmę zarządzającą. Jest to kolejny czynnik zewnętrzny: kupieni, czy wynajęci fachowcy. Nie negując ich umiejętności i doświadczenia, mam poważne wątpliwości, ile czasu będzie trwał proces zgrzywania się ośrodków decyzyjnych. Szczególnie istotne jest, ile czasu minie, zanim firmy zarządzające będą się uczyły polskich realiów. Jest przecież rzeczą stwierdzoną, że rozwiązania organizacyjne wypracowane poprawnie wedle standardów amerykańskich czy francuskich, zupełnie nie chcą się sprawdzać w Polsce.

J. Thieme: Pytanie dotyczące stosunków pomiędzy organami władzy w spółce akcyjnej jest pytaniem otwartym. Na świecie istnieje bogata literatura na temat *corporate governance*, ale te problemy nigdzie nie zostały w ostateczny sposób rozstrzygnięte. Nie ma też definitywnej odpowiedzi na pytanie, czy spółka akcyjna w ogóle jest najlepszym sposobem na zarządzanie przemysłem. Za określone zalety w dziedzinie finansowania działalności gospodar-

czej płaci się skutecznością decyzyjną.

Jeśli chodzi o „tego trzeciego”, to on w praktyce nie będzie trzecim, tylko drugim. Według kodeksu handlowego zarząd w spółce musi być, ale firma zarządzająca dostanie funkcję i ona pełnić będzie funkcje zarządu. Taką jest nasza sugestia, ale jak to będzie w rzeczywistości, tego nie wiemy. Być może w którymś z NFI powstanie zarząd o szerokim składzie i silnej woli działania – wtedy problemy mogą być bardzo poważne.

Skoro zarządzanie spółką akcyjną z natury powoduje tak poważne pro-



Ryszard Borowiecki

blemy, to po co tworzymy organizmy tak skomplikowane, jak NFI? Podobne pytanie zadał mi Antoni Robinson, korespondent „Financial Timesa” na Europę Środkową i Wschodnią. Moja odpowiedź była następująca. Gdybyśmy przyjęli rozwiązanie *first best*, to trzeba by reparaować każdą spółkę z osobna. Każda firma ma swoją specyfikę i do tej specyfiki trzeba się dostosować. Wtedy można wypracować optymalne rozwiązania dla każdej fabryki. Tyle tylko, że to jest model potwornie kosztowny i czasochłonny. Dlatego też wybraliśmy rozwiązanie *second best*. Ja nie będę nikogo przeko-

nywał, że NFI to jest najlepszy pomysł na zarządzanie polską gospodarką — to jest rozwiązanie najlepsze, na jakie nas stać, przy danych ograniczeniach czasowych, finansowych, kadrowych, politycznych i społecznych. Nie możemy utworzyć grup restrukturyzacyjnych dla wszystkich 460 firm, więc grupujemy je po trzydzieści i dla każdej trzydziestki tworzymy taki zespół, bo na to nas stać. MPW to nie jest Treuhandanstalt, nie mamy takich pieniędzy, jak Niemcy.

B. Nogalski: Tworzenie funduszy zakłada powstanie RN, zanim ukształ-



Janusz Jamroga

tuje się struktura NFI. Wyłoniona w określonym składzie RN otrzyma dopiero pewien majątek produkcyjny i łatwo może się okazać, że kwalifikacje poszczególnych jej członków mają jedynie luźny związek z problemami, które staną przed NFI.

J. Thieme: Kiedy powstawała koncepcja NFI, zarzucano nam, że odtworzymy zjednoczenia. Z drugiej strony, gdyby kwalifikacje członków RN miały odzwierciedlać strukturę portfela funduszu, to zabrakłoby miejsc w radzie. Dlatego nasze rozwiązanie jest inne. Rozporządzenie określające tryb pracy Komisji Se-

lekcyjnej stanowi, że wyłonieni kandydaci mają się znać na zarządzaniu finansowym i na zarządzaniu w ogóle. Natomiast odpowiedzialność za decyzje dotyczące produkcji, technologii, bieżącego kierowania zakładem spoczywać będzie na kierownictwie spółek „parterowych”. Firmy zarządzające będą zapewne miały swoich ludzi od określonych dziedzin przemysłu, ale tak naprawdę, to oni mają znać się na specyfice zarządzania, a nie produkcji. Zadaniem firm zarządzających jest wspomaganie spółek „parterowych” w tym, czego one nie umieją: dostęp do rynku finansowego, kontakty ze światem i reforma organizacyjna. Żaden zakład uczestniczący w programie NFI nie będzie ubezwłasnowolniony.

Zadaniem RN nie będzie więc ingerowanie w procesy produkcyjne, ani nawet interesowanie się tymi procesami. Zadaniem NFI jest pomnażanie wartości majątku, który stanowią akcje spółek — a to wymaga wiedzy ekonomicznej, a nie inżynierskiej; profil produkcji podległych przedsiębiorstw też nie jest ważny.

Prezesem IBM został właśnie człowiek, który poprzednio był szefem Nabisco. Jego zadaniem jest redukcja zatrudnienia o 150 tys. ludzi, restrukturyzacja gigantycznej firmy i wprowadzenie nowych produktów. Uznano po prostu, że jeśli ktoś potrafi zarządzać wielkim koncernem, to nie ma większego znaczenia, czy to są herbatniki czy komputery.

Marek Mazur: W publikacji „Menedżerowie XXI wieku” (wyniki ankiet przeprowadzonych wśród kilkuset menedżerów z Europy, Azji, Stanów Zjednoczonych) wyszczególnione są umiejętności, jakie powinien mieć menedżer przyszłości:

- 1) formułowanie strategii,
- 2) zarządzanie zespołami ludzkimi,
- 3) sprzedaż własnego produktu,
- 4) negocjowanie i rozwiązywanie konfliktów,
- 5) umiejętności finansowe (dopiero na piątym miejscu występuje pierwsza umiejętność „techniczna” — do technicznych umiejętności można zaliczyć finanse, księgowość, prawo, analizę ryn-

ków kapitałowych, portfeli inwestycyjnych etc.),

- 6) znajomość międzynarodowej ekonomii i polityki,
- 7) współpraca z mediami,
- 8) przygotowanie do rozwoju technologicznego,
- 9) umiejętności bezpośrednio produkcyjne.

Jak z tego widać, ogólne kwalifikacje technologiczne, związane z zarządzaniem, wyraźnie dominują w tym zestawieniu i osoba, która w ogóle nie miałaby umiejętności technicznych, a posiadałaby cechy opisane w punktach 1-4 i 6-7, spełniałaby wymagania stawiane menedżerom przyszłości.

Ryszard Borowiecki: Ja mam wątpliwość bardziej zasadniczej natury. Czy procedura przyjęta przy wyłanianiu kandydatów do RN, a więc omnipotencja Komisji Selekcyjnej, jest właściwa i czy nie powoduje utraty już na starcie wielu wartościowych ludzi. Jestem bowiem przekonany, że istnieje spora grupa osób, które posiadają najwyższe kwalifikacje, zarówno zawodowe, jak i etyczne, ale na pewno nie staną do egzaminu przed komisją, mającą na dodatek tak jednoznaczne oblicze polityczne.

J. Thieme: Pierwotna koncepcja Programu przewidywała większe uprawnienia Ministerstwa Przekształceń Własnościowych w kwestii doboru członków RN. Tymczasem Sejm nas ubezwłasnowolnił. Podejrzenia o to, że w RN zasiedliby krewni i znajomi urzędników ministerialnych były silniejsze od obaw, czy to skład komisji, czy kryteria selekcji, czy wreszcie sama formuła testu, mogą nie odpowiadać niektórym osobom, które, dajmy na to, zdały już w życiu wszelkie możliwe egzaminy.

J. Ostrouch: Żeby oceniać kompetencje RN, wypadłoby wiedzieć coś więcej o ich partnerach — firmach zarządzających; informacje o przetargu na firmy zarządzające podlegają jednak ochronie jako tajemnica handlowa. Bez naruszania tej tajemnicy mogę powiedzieć tylko tyle, że zarówno ja, jak i cała Komisja,

jesteśmy pod wrażeniem niektórych ofert technicznych, złożonych przez konsorcja ubiegające się o zarządzanie majątkiem NFI. Zarówno materiały złożone nam w formie opracowań, jak i ustne prezentacje jasno pokazują, że ci ludzie znają polskie realia, że zapoznali się z sytuacją spółek „parterowych”, wiedzą, czego im potrzeba i mają konkretne propozycje, co należy zrobić i co zmienić. Nie poprzestali na materiałach przekazanych przez ministerstwo, ale odbyli wiele indywidualnych rozmów i na miejscu zapoznawali się z kondycją firm wnoszonych do programu. Dostrzeżliśmy coś, czego można się przestraszyć: polska gospodarka jest całkowicie przezroczysta dla wszystkich zainteresowanych. Informacja gospodarcza jest łatwo dostępna i każdy może się dowiedzieć praktycznie wszystkiego o dowolnym polskim przedsiębiorstwie. Kandydaci na firmy zarządzające skorzystali z tych możliwości i przedstawili wysoce profesjonalne propozycje strategii zarządzania majątkiem funduszy.

M. Mazur: Istnieje tylko wątpliwość, czy te bardzo ciekawe oferty zostaną zrealizowane, czy RN potrafią wyegzekwować ich realizację.

J. Ostrouch: I teraz wracam do problemu wyboru kandydatów do RN. Poważnym błędem procedury kwalifikacyjnej było oparcie wstępnego rankingu na analizie dokumentowej. W efekcie do testu i egzaminu ustnego dopuszczono osoby, które niepotrzebnie traciły czas swój i Komisji, zgłaszając się do konkursu. W ankietach wypełnianych przez kandydatów nie rozróżniano przesowania w spółce cywilnej czy rolniczej spółdzielni produkcyjnej od przesowania w dużej spółce akcyjnej.

Wyniki pierwszej tury selekcji dla większości członków Komisji okazały się szokujące. Ostatecznie jednak zgodziliśmy się, że wynikiem naszej pracy ma być dopiero lista 240 osób przekazana ministrowi przekształceń własnościowych. Dlatego wystąpiliśmy do premiera o zmianę rozporządzenia określającego zasady kwa-

lifowania kandydatów; niestety nie otrzymaliśmy odpowiedzi ani na tak, ani na nie, więc nie pozostaje nam nic innego, jak próbować doprowadzić do końca to, co zaczęliśmy, starając się unikać dotychczasowych błędów.

J. Thieme: Ten konkurs w ogóle nie miał szczęścia. Ogłoszenie o naborze kandydatów ukazało się w okresie bezkrólewia: Komisja w pierwotnym składzie przestała istnieć, a nowej jeszcze nie było. W praktyce były trzy terminy składania wniosków: 15 listopada, 30 listopada i 31 grudnia '93 (już z rozszerzoną o inżynierów listą kwalifikacji). Pamiętam, że do 15 listopada wpłynęło ok. 2500 zgłoszeń, w ciągu następnych dwóch tygodni — kilkaset, w grudniu prawie 4000.

B. Nogalski: Wydaje się, że nie tylko kryteria kwalifikacyjne, a szczególnie ich rozszerzenie, zostały niewłaściwie dobrane, ale i sam kwestionariusz powinien być zostać przygotowany w inny sposób.

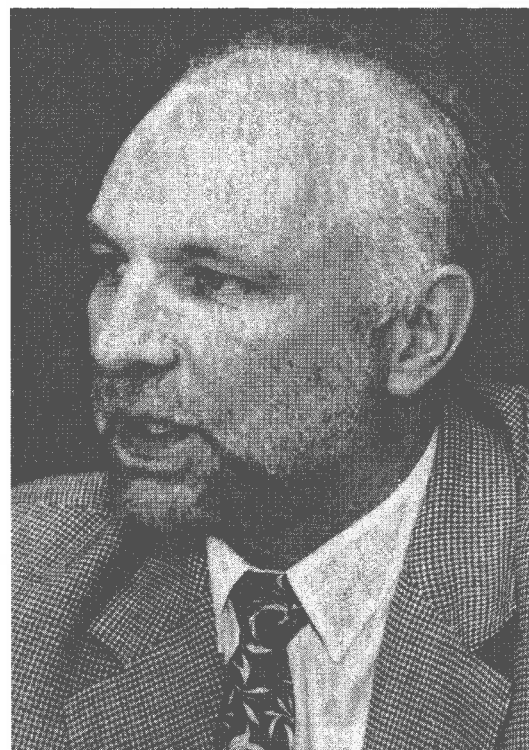
J. Thieme: Nie było jeszcze komisji, Departament NFI konsultował treść kwestionariusza z kilkoma firmami specjalizującymi się w poszukiwaniu odpowiednich ludzi na rozmaite stanowiska. I tutaj spotkała nas przykra niespodzianka. Oni też nie mieli pojęcia, jak się przygotowuje konkurs na kilka tysięcy osób. Praktyka jest taka — do obsadzenia jest jedno stanowisko, a kandydatów może być kilku czy kilkunastu. Tutaj zaś mamy do czynienia z kilkuset miejscami do obsadzenia i na każde jest kilkadziesiąt kandydatów. Jeśli odnieść to do 105 miejsc w RN, wychodzi, że na jedno miejsce kandyduje ponad 60 osób.

Na dodatek, jeśli poszukuje się dyrektora czy prezesa, to zawsze do istniejącej firmy, a my szukamy ludzi do nadzorowania pracy spółek, których jeszcze nie ma i, co więcej, dla których nie ma żadnych odpowiedników w Polsce, a trudno byłoby też znaleźć odpowiednik na świecie.

J. Jamroga: A co się stanie, jeśli wybrani z takim mozołem kandyda-

ci nie będą się jednak nadawali do pracy w NFI?

J. Thieme: Trudno sobie wyobrazić, żeby się w ogóle nie nadawali. Co najwyżej może się zdarzyć, że spośród tych niemal 7000 wybrani zostaną nie sami najlepsi, ale także kilku, których można by zastąpić lepszymi. Po pierwsze jednak, z racji przecierania szlaków, powinno się z pewną tolerancją oceniać pracę Komisji. Po drugie, przygotowania do konkursu na kandydatów mogłyby z powodzeniem trwać do dzisiaj i z pewnością skutek byłby lepszy — tylko kiedy mielibyśmy efekty?



Marek Mazur

Pierwsze ogłoszenie ukazało się we wrześniu 1993, a do końca maja 1994 lista kandydatów nie została jeszcze sporządzona. Po trzecie wreszcie, nawet gdybyśmy wybrali te rady całkiem przypadkowo, to nie stanie się nic strasznego i nieodwracalnego. Skład RN wyłoniony przez Komisję i zatwierdzony przez ministra jest składem tymczasowym, do pierwszego walnego zgromadzenia akcjonariuszy. Nie zwalnia to Komisji z obowiązku staranności w doborze, ale jeśli wybór optymalny z przyczyn technicznych jest niemożliwy, to na szczęście nie jest to decyzja na całe życie.

J. Jamroga: Z doświadczeń, które zbieraliśmy z prof. Nogalskim przez kilkanaście lat w zakresie doboru kadr kierowniczych, wynika, że formalne kryteria wyboru zastosowane przez Komisję, czy też przyjęte przez Radę Ministrów, nie gwarantują wcale optymalnego doboru. Nie wspominać już o takich niuansach, jak wspomniane przez pana Marka Mazura umiejętności kontaktów z mediami, czy zorientowanie w stosunkach międzynarodowych. W tej chwili prowadzimy rozmowy z firmą o światowym zasięgu i te rozmowy potrwały jeszcze kilkanaście dni, zanim ustalimy wspólnie, o co nam

zam, że wyłonienie choćby 5% nieodpowiednich kandydatów może ogromnie zaszkodzić nie tylko Programowi Powszechnej Prywatyzacji, ale w ogóle przemianom rynkowym.

J. Ostrouch: Komisja nie polega wyłącznie na swoim zdaniu. Do przesłuchań zaprosiliśmy 20 ekspertów, którzy są obecni przy przesłuchaniach. Reprezentują oni różne ośrodki naukowe, instytucje rządowe, a także biuro legislacyjne parlamentu. Proszę nie zapominać również, że w składzie Komisji są wybitni przedstawiciele świata nauki, samorządu gospodarczego, prywatni przedsiębiorcy, reprezentanci środowisk zawodowych i związków zawodowych.

J. Jamroga: Jak długo trwa taka rozmowa?

J. Ostrouch: Bardzo różnie: czasami rozmowa trwa dwie godziny, a czasem 10 minut. Te krótkie rozmowy dotyczyły zazwyczaj wyłączeń, kiedy dana osoba znalazła się w konkursie w wyniku ewidentnej pomyłki, ale przecież z kwestionariusza, w którym napisane jest, że dany kandydat ma dwudziestoletnie doświadczenie na stanowisku dyrektorskim, nie wynika, że był on np. dyrektorem „zapatrującym wieś w wodę”.

Zdecydowaliśmy się na trzy kryteria: wiedza, doświadczenie i przydatność — bo na jakieś kryteria musieliśmy się zdecydować i te wydały się stosunkowo najmniej arbitralne.

J. Jamroga: Doświadczenie, czy to liczone stażem pracy, czy też pełnionymi funkcjami, albo nawet konkretnymi wynikami gospodarczymi, niekoniecznie wskazuje na przydatność do sprawowania funkcji kontrolnych w NFI. Jeżeli doświadczenie to zostało zdobyte w warunkach gospodarki centralnie sterowanej, na silnie zmonopolizowanym rynku, w warunkach nieobowiązywania jasnych reguł gry ekonomicznej — to jego przydatność może być żadna, albo nawet ujemna.

Od ponad dwudziestu lat prowadzę badania kadry kierowniczej w Polsce i potrafię to ocenić w ciągu kilku minut: osoby, które świetnie sobie radziły jako dyrektorzy dużych

przedsiębiorstw, nie mają ani nawyku, ani umiejętności planowania strategicznego. Problemy, które stają przed nimi, rozwiązują wewnątrz nie narysowanych ram, nie mają tendencji do wychodzenia na zewnątrz.

M. Mazur: Mogę dać przykład z dziedziny bankowości: pani będąca członkiem zarządu pewnego banku zwróciła się do mnie z pytaniem: Kiedy w końcu będzie ta polityka przemysłowa? W takim pytaniu zawiera się ten schematyzm myślenia: jeśli będzie polityka przemysłowa, to będzie wiadomo, że popierane jest np. hutnictwo i do tego w Krakowie. Tak wygląda doświadczenie zgromadzone w trakcie pełnienia funkcji kierowniczych w czasach realnego socjalizmu.

J. Ostrouch: Osobiście nie jestem zwolennikiem tych kryteriów i mocno przeciwko nim protestowałem, ale w końcu decyzje zostały podjęte i trzeba je realizować, nawet ze świadomością, że nie są najlepsze. Z drugiej strony, nie mam jednak przekonania, że można było łatwo znaleźć kryteria pozwalające na skuteczne przeprowadzenie selekcji, bez uwzględniania kategorii doświadczenia zawodowego.

PO: Dyskutowana obecnie koncepcja masowej komercjalizacji, a więc generalnego odejścia od formuły przedsiębiorstwa państwowego, stawia ze szczególną ostrością problem zasad kształtowania RN w spółkach Skarbu Państwa i pytanie — kogo właściwie reprezentuje przedstawiciel Skarbu Państwa? Czy z dotychczasowych doświadczeń z tworzeniem rad w NFI wynikają jakieś wskazówki na przyszłość?

T. Rybczyński: Członkowie RN reprezentują zawsze właścicieli. Właścicielem może być Skarb Państwa, obywatel lub różne instytucje. O ile priorytetem właściciela jest racja stanu lub cele nieekonomiczne, rada jest zobowiązana działać na tej podstawie, wskazując właścicielom konsekwencje ekonomiczne i finansowe.

Ocena rad nadzorczych powinna być zadaniem nie tylko walnego



Bogdan Nogalski

właściwie chodzi, jakiego kandydata nam potrzeba.

Mimo iż ciężar zarządzania NFI ma spoczywać głównie na firmach zarządzających, dobór kandydatów do RN nie przestaje mieć istotnego znaczenia. Proszę pamiętać, że decyzja podjęta przez każdą radę będzie decyzją prawną, jeśli nie będzie naruszała przepisów. Odwrócenie takiej decyzji wymaga całej procedury, a odwrócenie skutków najczęściej jest w ogóle niemożliwe. Wszystkie ewentualne potknięcia będą wnikliwie obserwowane przez społeczeństwo, które jest bardzo rozchwiane w swoich poglądach. Dlatego uważam,

zgromadzenia, lecz prasy, świata akademickiego i opinii publicznej, zarówno w czasie kadencji, jak i po jej ukończeniu. Do takiej oceny konieczne jest ciągłe dostarczanie informacji.

W przypadku NFI konieczne jest monitorowanie przez niezależne instytucje — co najmniej dwie.

J. Ostrouch: Na samym początku naszej pracy zostaliśmy poproszeni przez premiera, żeby osoby, które zgłoszą się do konkursu traktować jako przyszłe kadry. Moją pierwszą reakcją na wyniki pierwszej tury naszej pracy było zatem przerażenie. I nie w tym problem, że te osoby zupełnie bezkrytycznie oferują swoje usługi w dziedzinie, do której nie mają absolutnie żadnych kwalifikacji, tylko, że od nich nadal tak wiele zależy. Wśród kandydatów, których oceniliśmy zdecydowanie negatywnie, są osoby, które nadal piastują bardzo wysokie stanowiska, pełnią odpowiedzialne funkcje w instytucjach, co do których byłem głęboko przekonany, że proces merytorycznej oceny i wymiany kadr już dawno się dokonał. I nie jest to zupełnie kwestia opcji politycznych — ci ludzie nie kwalifikują się do pracy na odpowiedzialnych stanowiskach w żadnym sektorze i w żadnych warunkach. Na podstawie wyników I sesji można uznać, że Komisja Selekcyjna, która jest ciałem o skomplikowanej strukturze politycznej, jest wyjątkowo zgodna w tym względzie, chociaż może nie wszyscy jej członkowie chętnie się przyznają do tego typu odczuć.

J. Thieme: Z rozmów prowadzonych przeze mnie np. w Niemczech, wynika, że polityczny charakter Komisji nie jest polską specyfiką. W Treuhandanstalt wszyscy są fachowcami i dobierani są na zasadzie kwalifikacji merytorycznych — z jednym wyjątkiem — obsadą rad nadzorczych zajmuje się przedstawiciel kanclerza Kohla. Oczywiście to też jest wysokiej klasy fachowiec, ale reprezentuje czynnik polityczny, który zresztą nie musi stać w sprzeczności z rachunkiem ekonomicznym: często bowiem zdarzają się sytuacje, w których analiza ekonomiczna nie daje

wystarczających przesłanek do podjęcia decyzji — wtedy bierze się pod uwagę racje polityczne.

R. Borowiecki: Negatywny odbiór całego procesu kształtowania RN w NFI wynika z doświadczeń ostatnich czterech lat. Wytworzyło się bowiem przekonanie, że członkostwo w RN to jest po prostu synekura, z którą nie wiążą się żadne obowiązki. Najjaskrawsze przypadki mają miejsce w spółkach, dla których organem założycielskim jest wojewoda — zdarza się, że urzędnicy urzędów wojewódzkich zasiadają w sześciu RN, bez żadnych kwalifikacji i jakiegokolwiek kontroli tego, co tam robią.

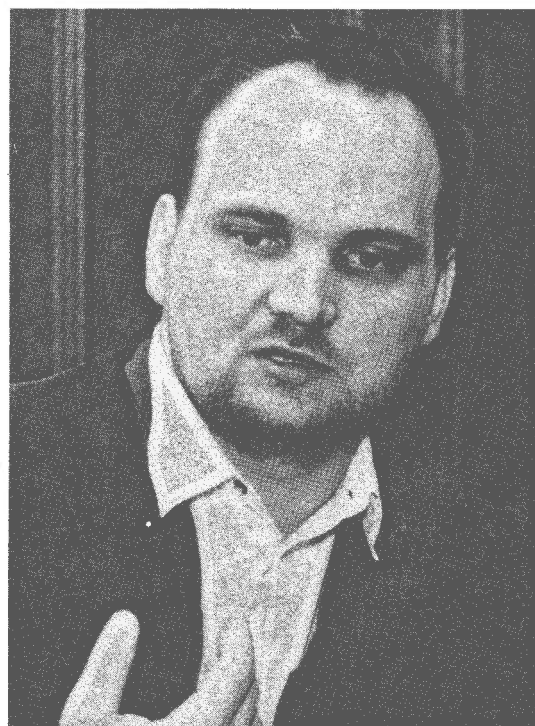
J. Ostrouch: Komisja została postawiona w sytuacji przymusowej i musi pracować w warunkach, których nie tworzyła. Mimo zastrzeżeń nie uważam jednak, żeby sytuacja była bardzo zła. Nie mogąc zmieniać kryteriów, próbowaliśmy dodawać własne. Jedno z podstawowych pytań dotyczyło zatem motywacji kandydatów. Odpowiedzi były różne: koleżanki nam mówiły, szef kazał, jestem jeszcze młody, jestem na emeryturze — mogę dorobić itp. Szkoda, że środowiska profesjonalne nie wystąpiły jako zorganizowane lobby, które proponowałyby pewne wzorce etyczne i pewien poziom kandydatów. Tak się nie stało, a wspomniana praktyka obsadzania RN przez zasłużonych urzędników i jej odbiór społeczny, zaowocowały takimi właśnie kandydatami.

R. Borowiecki: W świadomości społecznej, ale i wśród decydentów, nie ma przekonania, że RN jest organem władzy profesjonalnej. Uprawnienia i obowiązki wynikające z kodeksu handlowego nie wyczerpują zadań współcześnie stojących przed członkami rad. Złożoność rynku i stosunków gospodarczych jest nieporównanie większa. Dlatego pytania o „złe długi” w bankach, czy nietrafne decyzje inwestycyjne w JSSP, są pytaniami o działania i odpowiedzialność RN — tylko, że tych pytań nikt nie zadaje.

J. Ostrouch: Patrząc na RN wszyscy widzą tylko dodatkowy zarobek,

a nie uwzględnia się odpowiedzialności. Jeśli kandydat stający przed Komisją nie jest w stanie powiedzieć ani słowa na temat odpowiedzialności ciążyącej na członku RN, to znaczy, że on w ogóle nie wie, po co stanął do konkursu. A przecież kandydaci nie są statystyczną próbką społeczeństwa, tylko wybraniami — choćby pod względem formalnym.

Wydaje się zatem, że konieczne jest zorganizowanie szerokich działań edukacyjnych i to nie w formie jednorazowej akcji. Egzamin, które swego czasu zdawali niektórzy kandydaci na członków RN w JSSP



Jerzy Ostrouch

przed państwową komisją, nie do końca były trafnym rozwiązaniem — potwierdziły to wyniki prac naszej Komisji. Wiele osób mających certyfikat z takiego egzaminu, w żaden sposób nie nadawałoby się do zasiadania w RN funduszu, a mam też spore wątpliwości, co do ich kwalifikacji w zakresie zwykłej JSSP.

Można przypuszczać, że propozycja taka miałaby wielu przeciwników, ale chyba trzeba będzie rozważyć powołanie instytucji zawodowego członka RN. Jest to możliwe, od takiego „dyplomowanego” kandydata wymagałoby się bowiem pewnych uniwersalnych umiejętności

ści, a nie tylko technicznej wiedzy o procesach produkcyjnych i handlu w konkretnym sektorze rynku.

Doświadczenia Komisji Selekcyjnej wskazują, że nie ma na razie jasnej polityki w tym względzie. Nasza dyskusja powinna więc być początkiem wypracowywania zasad organizacji procesu doboru członków RN na przyszłość.

Czekająca nas masowa komercjalizacja wymagać będzie sprecyzowania takich zasad i opracowania bardziej efektywnych procedur selekcji – oby tylko ta efektywność nie zaowocowała jeszcze gorszymi wynikami niż w przypadku NFI.



Tadeusz Rybczyński

W przedstawionych dotychczas projektach znajdują się np. propozycje, żeby RN liczyły po trzy osoby, w tym jednego przedstawiciela banku, z którym dane przedsiębiorstwo jest związane.

B. Nogalski: Trudno jest mi sobie wyobrazić taki proces, szczególnie, że nie posiadamy żadnego banku danych o ludziach, którzy ewentualnie mogliby być przydatni do pełnienia takich funkcji. PESEL nie zawiera podstawowych informacji, innych baz danych nie ma – to jest właściwie niewykonalne.

Warto jednak jeszcze na chwilę

wrócić do społecznego odbioru RN. Problem nie polega jedynie na tym, że opinia publiczna uważa członków RN za darmozjadów, którzy biorą pieniądze i nic nie robią. Pomińmy kwestię wynagrodzeń, bo z tym bywa różnie. Przecież praktyka jest taka, że to zarząd dysponuje prawdziwymi pieniędzmi, samochodami, sekretariatami i w praktyce rada jest zależna od zarządu, bo nie ma funduszy, rzadko zbiera się w pełnym składzie, w ogóle rzadko się zbiera, jej członkowie często nie są przygotowani do pracy, bo albo nie dostali dokumentów na czas, albo ich nie przeczytali z innych powodów, albo przeczytali i nic z tego nie wynika. Gdyby taka praktyka miała się utrwalić i gdyby taki model zdominował masową komercjalizację, albo NFI, to byłoby to poważne zagrożenie dla całego procesu transformacji.

J. Thieme: Akurat w przypadku NFI zagrożenie jest nie tak duże, bo uprawnienia RN będą dość szerokie, odpowiadające temu, co w modelu anglosaskim nazywa się *board of directors*.

J. Jamroga: Źródła zagrożeń są dwa: brak kryteriów fachowości oraz brak dokładnego określenia obszaru wpływów. Dotyczy to nie tylko podziału sfer odpowiedzialności, ale także świadomej rezygnacji z pewnych działań. Rada, która chciałaby przeczytać każdy dokument, przeliczyć każdy grosz – zapracuje się na śmierć i nie dopilnuje spraw strategicznych, które z kolei nie powinny zaprzętać uwagi zarządu.

B. Nogalski: Zaproponowana przez pana Jerzego Ostroucha instytucja zawodowego członka RN może stanowić jakieś lekarstwo na te problemy. Rada, która zbiera się raz na kwartał, której członkowie dostają sprawozdania F01 i do ich przeczytania ogranicza się ich kontakt z firmą – taka rada nie ma większego sensu. Żeby sensownie planować, trzeba wiedzieć, co się dzieje w firmie, co się dzieje w branży, jak sobie radzi konkurencja, jakie są trendy światowe itd. Spotkanie między obiadem a kolacją, na którym omawia się przygotowany przez za-

rząd porządek dnia, potem jest głosowanie – i do domu. To jest model dominujący.

J. Jamroga: Kojarzący się z poprzednim systemem termin „rezerwy kadrowe” wydaje się mieć silny związek z naszym problemem. Nie jesteśmy oczywiście przygotowani do tworzenia ogólnokrajowej bazy danych, ale to na szczęście nie jest konieczne. Niechby poszczególne instytucje: MPW, Ministerstwo Przemysłu, wojewodowie – tworzyły, na własne przynajmniej potrzeby, takie banki informacji.

Doświadczenia Komisji Selekcyjnej oczywiście zostaną wykorzystane. Ta komisja, czy inne ciało powinno pracować w sposób ciągły, jeśli masowa komercjalizacja rzeczywiście ma być realizowana. Model „szwagra”, jaki dominował przez lata, jest oczywiście zły, ale model „sympatyka drużyny”, a więc osoby, którą dane środowisko poleca i za którą bierze część odpowiedzialności – jest co najmniej wart rozważenia. Przyszła Komisja nie powinna jednak ograniczać się do analizy dokumentów, ale także zająć się aktywnym poszukiwaniem osób odpowiadających zadaniem kryteriom.

Merytoryczne rozwiązania dotyczące selekcji, oceny kandydatów, awansu, doboru do stanowisk, formułowania wymagań itd są znane od lat siedemdziesiątych.

M. Mazur: Dobór członków do rad banków był prowadzony w następujący sposób. Wszystkie liczące się organizacje proponowały swoich kandydatów. Miało to stanowić rekojmię kwalifikacji, umiejętności współdziałania i walorów etycznych. Po doświadczeniach z tymi ludźmi sformułowałem na swój prywatny użytek trzy warunki, które musi spełniać członek rady: kwalifikacje „techniczne” w dziedzinie finansów – na tym trzeba się znać, żeby pracować w radzie banku; umiejętność współdziałania z ludźmi – szczególnie kolektywnego wypracowywania rozwiązań oraz gotowość do podejmowania decyzji i ponoszenia odpowiedzialności. Mam wrażenie, że te rekomendacje są wystarczające i powinny być wystar-

czające. Nie ma sensu sprawdzać doktora ekonomii, czy on zna ekonomię. A jak nie zna zasad księgowości, to się podstaw w kilka tygodni nauczy.

J. Ostrouch: Nie podzielam pańskiego optymizmu co do stopni naukowych. Wśród naszych ekspertów było kilku profesorów nie kryjących zażenowania poziomem wiedzy, a właściwie brakiem wiedzy wśród doktorów ubiegających się o zakwalifikowanie na listę 240.

M. Mazur: Ale moja propozycja polega na tym, żeby to m.in. ci profesorowie byli jednymi z proponujących – wtedy nie rekomendowaliby takich, którzy budzą zażenowanie, tylko rzeczywistych fachowców. Od pewnego szczebla testów już się nie przeprowadza. Natomiast sprawdzana jest zdolność do uczenia się. Kandydatów do RN w bankach rekomendowały: Narodowy Bank Polski, Ministerstwo Finansów, Izby Przemysłowe, Krajowa Izba Gospodarcza, uczelnie (polskie i zagraniczne). Wszystkie te instytucje zarekomendowały ok. 600 osób, spośród których wybrano 60.

J. Thieme: Broniłbym jednak Komisji i przyjętej przez nią procedury. Komisja jest ciałem politycznym i pod tym kątem będzie też oceniana. Kwalifikacje merytoryczne kandydatów dadzą o sobie znać za jakiś czas, kiedy Komisji może już nie być, albo może być inna, w innym składzie. Natomiast pretensje, że określone osoby nie zostały zakwalifikowane do grona kandydatów zaczną się na pewno zaraz po ogłoszeniu wyników. Dlatego bezpieczniej jest móc się wykazać wynikami testów, niż tłumaczyć, że na egzaminie ustnym dana osoba nie została wystarczająco wysoko oceniona, albo – co gorsza – że określona rekomendacja była „gorsza” od rekomendacji konkurencyjnej. Od tak przyziemnych spraw nie można uciec.

J. Ostrouch: Niepokojące jest zjawisko dużego różnicowania kryteriów i procedur powoływania członków RN w JSSP. Inne zasady ma np. Ministerstwo Finansów, inne Minis-

terstwo Przemysłu, a inne MPW. Mimo powszechnych narzekań właśnie na MPW, muszę stwierdzić, że kandydaci stający przed Komisją Selekcyjną, którzy zostali wcześniej powołani w skład RN w JSSP, byli zdecydowanie lepsi od tych, których powołał np. minister przemysłu. A trzeba pamiętać, że w gestii tego ministra jest cały sektor paliwo-energetyczny. W moim przekonaniu, na tle tego, co dzieje się w kraju, procedura i kryteria przyjęte na potrzeby wyłaniania członków RN w NFI są zarówno czytelne, jak i niekonfrontacyjne, a ponadto ważną ich cechą jest to, że w o g ó l e s ą.

R. Borowiecki: Zgadzam się, że wyniki prac Komisji są pożyteczne i co najmniej pouczające, ale nie należy się do nich ograniczać. Proszę bardzo: dr Thieme – nie zdał egzaminu – nie nadaje się do RN. Osoby, które przeprowadzają restrukturyzację, robią wyceny, analizy – i zgodzą się na włączenie do banku informacji – powinny być uwzględniane w obsadzie takich stanowisk.

J. Thieme: W takiej konstrukcji jest pewne niebezpieczeństwo. Jest wielu ekspertów, naprawdę świetnych fachowców, którzy nie chcą być w RN, bo jako konsultanci zarobią wielokrotnie więcej, niż jako członkowie rady, a gdyby nawet pominąć kwestie finansowe – przecież członek rady nie musi być ekspertem najwyższej klasy – wystarczy, żeby dobrze rozumiał problematykę. Tym lepiej, jeśli się zna na sprawach, o których decyduje, ale przecież kilkunastu, czy kilkudziesięciu najlepszych fachowców, jacy są w kraju, nie wystarczy na wszystkie spółki, które są do obsadzenia. Zresztą tych ludzi byłoby szkoda do takich zadań.

B. Nogalski: A jak ten problem rozwiązują firmy zarządzające? One także będą musiały obsadzić RN – w spółkach „parterowych”. Czy ich doświadczenia nie mogą być dla nas wskazówką?

J. Ostrouch: Tego typu propozycje stanowiły część oferty technicznej. Rozwiązania były następujące: w ramach zespołu ekspertów danego

konsorcjum tworzy się grupę specjalistów, którzy będą zasiadali w RN podległych funduszowi spółek. Oni będą mieli zatem, proponowanych w tej dyskusji, zawodowych członków RN.

M. Mazur: W zaproponowanym przeze mnie modelu delegowania przez rozmaite instytucje można wyobrazić sobie także warunek uzupełnienia koniecznej wiedzy np. w ciągu trzech miesięcy. Wtedy fakt uzupełnienia określonych kwalifikacji byłby potwierdzany przez egzamin.

PO: Czy specyfika instytucji finan-



Jerzy Thieme

sowych – a takimi będą NFI – rodzi szczególnie wymagania wobec członków RN?

T. Rybczyński: Funkcje RN w instytucjach finansowych (innych niż NFI) w zasadzie nie różnią się od funkcji RN w firmach niefinansowych tj. produkcyjnych i handlowych. Jednakże wymagają one zrozumienia funkcji, a przede wszystkim stopnia ryzyka w operacjach wykazanych w bilansie i operacjach pozabilansowych.

Przykładem tego jest zaangażowanie się w instrumentach derywatywnych (pochodnych). Kontrola

ryzika i jego zrozumienie jest **szczególnym** wymaganiem dla RN instytucji finansowych.

M. Mazur: Jeden z aspektów tej specyfiki został już poruszony. Poza szczególnymi przypadkami holdingu o bardzo rozbudowanej strukturze, zasadniczo przedsiębiorstwa produkcyjne mają mniej produktów niż bank, czy towarzystwo ubezpieczeniowe. Po drugie, w produkcji widać to, co się robi, można to zważyć, policzyć, zmierzyć. Produkty finansowe są niewidzialne, i co gorsza, niewidzialna jest też konkurencja. Produkcja nowego rodzaju

sów itd. — trzeba spowodować, **żeby** bank stał się bankiem europejskim w perspektywie kilku lat. Katalog zadań na ten okres jest więc dokładnie określony: osiągnięcie zakładanego poziomu zysków, wprowadzanie nowych, bezpiecznych procedur kredytowych, oczyszczenie portfela **ze złych** kredytów, zarządzanie kadrami banków, dostosowanie się do wzorców europejskich w księgowości.

J. Thieme: Sam byłem członkiem RN w JSSP, która została potem sprywatyzowana, a obecnie jestem członkiem rady banku — i tutaj na każdym kroku widać rękę właściciela, a w JSSP (dotyczy to nie tylko moich osobistych doświadczeń, ale potwierdza to wiele osób) nadzór właścicielski w ogóle nie istnieje. RN jest grupą indywidualnych osób, ekspertów bądź ludzi całkiem przypadkowych, którzy reprezentują jedynie samych siebie.

B. Nogalski: Wynika to z prostej zależności: banków jest siedem, a przedsiębiorstw państwowych siedem tysięcy.

M. Mazur: Mówiłem o specyfice sektora, odpowiedzialności i zadaniach. Trzeba też powiedzieć o specyfice naszej Rady. Rada Banku zbiera się raz na dwa tygodnie. Obrady trwają zwykle kilka godzin; zapoznanie się z materiałami — kolejne parę godzin — i to nie jest przeglądanie papierów podczas zebrania, czy w pociągu: nad tymi dokumentami trzeba się poważnie zastanowić. Obecnie zapoznajemy się z działalnością każdego z departamentów. Dyskusja zajmuje dwie godziny, potem nasze uwagi i sugestie są przesyłane do zarządu.

J. Thieme: W JSSP występuje silna tendencja do oszczędzania na działalności RN. Zarząd, wiadomo, musi mieć samochody, kierowców, sekretarki, dział analiz itd. — a rada? Jeśli będzie zbyt dociekliwa, to się jej dołoży pracy, przygotowując dokumentację, przez którą trzeba będzie się przebiegać godzinami, a żądania przydzielenia zaplecza analitycznego okażą się nie do spełnienia.

M. Mazur: Teoretycznie rada ma prawo zażądać przydzielenia takich środków, jakie uważa za stosowne i jeśli właściciel się temu nie sprzeciwia, wtedy zarząd **nie** ma nic do powiedzenia.

J. Thieme: Teoretycznie tak, ale jeśli właścicielem jest ministerstwo, a członkowie RN to urzędnicy, wtedy takimi żądaniami zainteresują się od razu NIK, prasa, parlamentarzyści — w praktyce zatem niewiele to daje.

M. Mazur: Do obciążeń trzeba dodać jeszcze pracę dwóch komitetów: audytu i polityki kadrowej. Oczywiście są również sprawy bieżące: od opiniowania konkretnych posunięć zarządu, po wnioski, oceny materiałów, wreszcie najbardziej smakowite — wnioski premiowe.

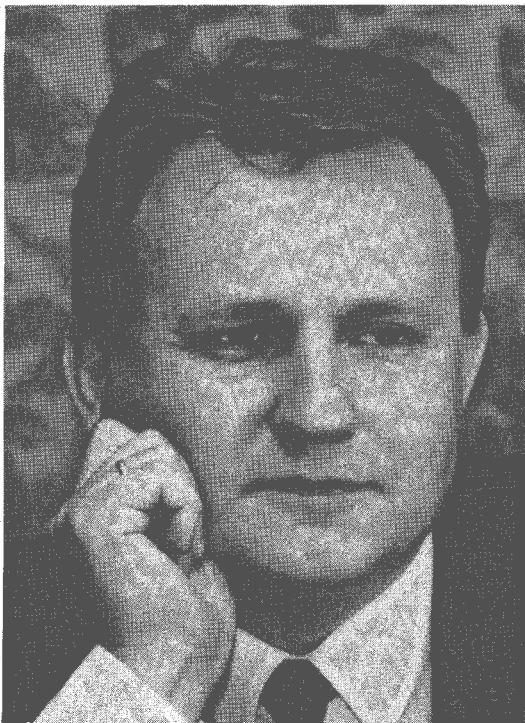
J. Thieme: Jest wielką słabością RN jako instytucji, że nie ma ona pośrednich instrumentów oddziaływania: może tylko odwołać zarząd, ale przecież z tego niewiele dobrego wynika. Ile razy w ciągu roku można odwoływać zarząd i, co ważniejsze, skąd brać lepszych ludzi? Problemy kadrowe dotyczą nie tylko RN, ale i zarządów, i — szerzej — całej gospodarki oraz całego państwa.

PO: Właściciel (czy to państwowy czy prywatny) powinien mieć czytelne preferencje, **ponosić odpowiedzialność finansową za podejmowane decyzje, identyfikować się z firmą, być na miejscu, interesować się tym, co się w firmie dzieje, egzekwować wykonanie podjętych decyzji itd.** Ani urzędnicy, tego czy innego ministerstwa, ani pospolite ruszenie przebrane przez taką lub inną Komisję Selekcyjną nie spełniają tych warunków. Pozostaje zatem czekać na wyniki pierwszych walnych zgromadzeń akcjonariuszy, na których wola rzeczywistych właścicieli zostanie przekuta w skład nowych RN. Jeśli będą lepsze od istniejących i powoływanych obecnie, będzie to z **pożytkiem dla całej gospodarki.**

Dziękuję panom za udział w dyskusji.

*Dyskusję prowadził
Dariusz Teresiński*

Fot. EUROPRESS — Igor Śnieciński



Dariusz Teresiński

silnika, czy nowego modelu samochodu jest do wyśledzenia, nowe produkty wynikają z ogólnie znanego poziomu rozwoju danej dziedziny techniki. W instytucjach finansowych konkurent może się pojawić znikąd. Nowy instrument finansowy może się opierać na prostym pomysle, na który nikt dotąd nie wpadł.

W odróżnieniu od JSSP, rady banków mają jasno sformułowane przez Ministerstwo Finansów zadanie — przygotować banki do prywatyzacji i konkurencji ze strony banków zagranicznych. Nie wystarczy więc działalność wynikająca z kodeksu handlowego — zatwierdzanie bilan-

Dariusz Teresiński

Więzień Pawłowa

Felieton ma życie krótkie, jak „o” w wyrazie „trykot”. Do literatury, a nawet publicystyki się wraca. Do felietonu wracać nie ma po co, bo jego ewentualny urok polega na uogólnianiu aktualności. Dość przeczytać hurtem kilkanaście tekstów najlepszych felietonistów sprzed kilku lat, żeby przekonać się, że wnioski en masse trącą banałem, a faktografia zamienia się w przyczynkarstwo.

Felieton w miesięczniku to forma z natury jeszcze bardziej pokraczna. Jakż aktualność można uzyskać w Rzeczypospolitej końca XX wieku, wysyłając felietony w półtoramiesięczną podróż do Czytelnika? Jeśli więc nie aktualne, to może ponadczasowe? — kusi podszywająca się pod wenę pycha. Nawet i to nie! Ci sami Amerykanie, którzy biją Murzynów i odmawiają umierania za Sarajewo, uzięli się także na felietonistę. Strategia T4T okazała się bowiem gorsza od strategii Pawłowa, co nagle zdezaktualizowało zupełnie niepolityczny felieton z grudnia ubiegłego roku.

Zacznijmy jednak od początku. Większość interakcji społecznych można opisać w kategoriach gry opartej na dylemacie więźnia. Jeśli pominąć wątek fabularny, gra ta ma następującą postać:

gracz A → gracz B ↓	C	D
C	R R R	T S
D	S T	P P

strategie:

C — kooperacja

D — brak kooperacji, „zdrada”

wypłaty:

R — nagroda

S — frajerska wypłata, frajerski los

T — pokusa

P — kara

W każdej sytuacji, w której występują dwie strony (partnerzy w interesach, kobieta i mężczyzna, szef

i podwładny etc.), istnieje pokusa osiągnięcia nadzwyczajnych korzyści kosztem bliźniego swego. Najprościej to pokazać na skrajnym przykładzie: makler, który generalnie nieźle zarabia (przyjmijmy, że jego zarobki wynoszą R), ma silną pokusę wykorzystania dodatkowych wiadomości do operacji na własny rachunek, bez oglądania się na zasadę równego dostępu inwestorów do informacji (jego zysk w takim przypadku wyniesie T). Jeśli nie ma szczęścia i/lub rozumu, to zostanie złapany i jego „wygrana” w grze wyniesie P. Ale to jeszcze nie jest najgorsze rozwiązanie, bo może wejść w nielegalną spółkę z partnerami, którzy wystawią go do wiatru, a sami z łupem odlecą w siną dal — wtedy jego sytuację opiszemy parametrem S (sucker pay-off). Z natury gry wynika następująca zależność pomiędzy wypłatami: $T > R > P > S$, zaś dla czystości modelu dodaje się zazwyczaj jeszcze jeden warunek, mianowicie $2R > T + S$, wtedy nie ma żadnych wątpliwości, że per saldo współpraca niesie więcej korzyści, niż jej brak.

Skoro model jest tak prosty i tak powszechny, dlaczego świat nie jest jedną wielką kooperatywą? Odpowiedź jest prosta: ponieważ w sytuacji wzajemnej lojalności istnieje zawsze pokusa wyrażająca się wielkością $T - R$. Rozwiązanie CC jest zatem niestabilne. Brak współpracy jednego z partnerów wpędza ich natychmiast we wzajemną wrogość, która jest wprawdzie mało efektywna, ale za to bezpieczna i stabilna. Jednostronne wyjście z sytuacji DD nikomu się nie opłaca: miarą braku opłacalności jest różnica $T - S$. Do wyjścia z dylematu więźnia potrzebna jest zatem synchronizacja; ktoś, kto powie: trzy-cztery. Musi to być ktoś z autorytetem, partym zazwyczaj sankcją na wypadek braku poszanowania autorytetów. Stąd prowadzi prosta droga do genezy struktury społecznej i podziału na organizatorów i wykonawców

— co wykracza poza ramy felietonu, choćby nawet genialnego i w zamierzeniu aktualnego po wsze czasy.

Lat temu kilkoro, niejaki R. Axelrod wpadł na pomysł zorganizowania turnieju komputerowego, w którym programy grałyby ze sobą w iteracyjny (powtarzalny) dylemat więźnia. Do znajomych informatyków rozesłał macierz wypłat, (taką, jak nasza) i po otrzymaniu pięciu tuzinów strategii wpuścił je do komputera. Najlepszą z przysłanych okazała się wspomniana T4T (Tit for Tat, czyli wet za wet): zaczynaj kooperatywnie, a potem powtarzaj ruchy partnera. Kłopot w tym, że T4T jest wprawdzie najlepsza, ale w przypadkowej klasie strategii — takich, na które wpadli znajomi Axelrodta. Kiedy natomiast sprawę wzięli w swe ręce matematycy, okazało się, że dla każdej strategii można dobrać zarówno takie środowisko, w którym będzie najlepsza, jak i takie, w którym będzie najgorsza. Środowisko, a więc określony skład i proporcje partnerów. Zaczęto poszukiwać definiowalnych klas strategii, żeby następnie próbować szukać w nich ultymatywnych zwycięzców. I okazało się, że w klasie, do której należy m.in. T4T, prawdziwym zwycięzcą jest PAVLOV: (1) — zaczynaj C, (2) — na C odpowiadaj C, (3) — na D odpowiadaj D... (4) — a potem wróć do (1).

Życie byłoby jednak zbyt piękne, gdyby tak proste rządziły nim reguły. Klasa strategii, w których wygrywa PAVLOV, nie opisuje świata. PAVLOV można łatwo rozszyfrować i wykorzystać. Dlatego SuperPAVLOV ma jeszcze punkt (5) — od czasu do czasu na C odpowiesz D i zobacz, co się stanie.

Dlaczego SuperPAVLOV tak się zachowuje? Jedni mówią, że ma wredną naturę, a inni, że on po prostu nie dba o tych, którzy sami o siebie nie dbają, więc ich eliminuje z gry. Ale to już nie jest czysta teoria gier.

Ewa Mastyk-Musiał

Organizacje w ruchu (I)

Zbliżając się do roku 2000, obserwujemy wiele zmian w świecie biznesu i w formalnych sposobach funkcjonowania organizacji. W latach 90. kierowano się w nich zasadą wzrostu konkurencyjności w skali globalnej, połączonego z nieustannym trędem do wdrażania zmian technologicznych. Zatem pytanie ostatniej dekady naszego wieku, to pytanie o to, jak stać się konkurencyjnym?

Obserwacja cech zwycięzców, czyli tych, którzy stali się konkurencyjni w świecie globalnego biznesu wskazuje, że:

- Wytwarzali oni produkty (usługi) wysokiej jakości.
- Osiągali wysoką wydajność pracy.
- Ustalali konkurencyjne ceny w połączeniu z orientacją na klienta.
- Znaleźli nowe rynki (nisze) do pełnego wykorzystania linii produkcyjnych.
- Stosowali nowe technologie w zarządzaniu (systemy informacyjne).
- Stworzyli elastyczne linie produkcyjne z możliwością różnego ich wykorzystania.
- Wprowadzili elastyczne formy organizacji (zdecentralizowana kontrola).
- „Kształcili” swych klientów (ich smak i gusta) i tworzyli właściwe z nimi relacje.

Nowe horyzonty działania wymagają od organizacji przede wszystkim wytwarzania nowych produktów. Jest to związane z szybkością cyklu badania i rozwoju oraz marketingu nowych produktów na rynkach globalnych i lokalnych. Wymaga to podejmowania ryzyka i akceptowania rzeczywistości. Wymaga to przyjęcia założenia, że nowe techniki informacyjne nie są kosztem, ale czynnikiem wspomagającym sukces organizacji.

Technologie umożliwiają organizacjom: szybkie reakcje, indywidualizację produktu, szybką produkcję

i dostarczenie wytworów do punktów sprzedaży (odbioru), ograniczenie niepotrzebnych kosztów (np. inwentaryzacja), bezpośrednią koncentrację na usługach i działanie w skali globalnej.

Wraz z nowymi technologiami informacyjnymi, co poszerzyło kontakty z otoczeniem, pojawiła się nowa grupa organizacji, zwanych globalnymi. Można wśród nich wymienić takie, jak: wspólne przedsięwzięcie, strategiczni alianci, konsorcja, układy partnerskie itp. Nie są one identyczne, ale mają coś wspólnego. Są to: zasady zarządzania, wartości realizowane w działaniu, krytyczne cechy definiujące codzienne zachowania, pozwalające odnieść sukces w biznesie.

Organizacje te są zawsze w ruchu. Pozostaje w nim także ich otoczenie. Dla organizacji oznacza to konieczność działania elastycznego, przy rozmytym zdefiniowaniu granic organizacyjnych. Oznacza też wzrost świadomości tego, że istnieje wiele źródeł wpływu na działania organizacji, a nie tylko jeden wszechobecny łańcuch rozkazów. Świadomość taka ogranicza tendencje do autokratycznej kontroli.

Formalny statut i procedury organizacyjne nie odzwierciedlają rzeczywistego ruchu organizacji. Wątpliwości budzi też procedura ustalania jednego, nadrzędnego celu organizacji.

Działania organizacji w ruchu postrzegane są jako zespół działań, w których członkostwo, własność, cele ulegają przekształceniom. W tych organizacjach uwaga ludzi nie koncentruje się na tradycyjnych pozycjach, lecz na możliwościach udziału w „projektach”. Udział ten, w zrealizowanych zespołowo zadaniach, stwarza szanse pokazania swych talentów i kreatywności, a nie tylko władczych predyspozycji jednostek.

Więzy między ludźmi, działający-

mi zespołowo przy opracowaniu projektów, są silniejsze, niż w tradycyjnych strukturach organizacyjnych.

Kreatywność menedżerów w organizacjach w ruchu wyraża się także w dokonywaniu wyborów między tym, co powinno być w organizacji elastyczne i tym, co powinno być sztywne, ze względu na reakcje rynkowe i potrzeby mechaniczne, ciągle istniejące w świecie biznesu. Takie wybory są podstawą stosowanej koordynacji działań.

W organizacjach w ruchu cenieni są ludzie przedsiębiorczy – tacy, którzy wykazują zdolności mobilizowania zasobów i angażowania się w nowe zadania. Za nietypowe działania otrzymują oni nietypowe nagrody, co stanowi dodatkowe bodźce dla przedsiębiorczości.

Co to oznacza, że organizacje pozostają w ruchu? Ruch organizacyjny jest wynikiem:

- doświadczeń związanych z przeszłością,
- nacisków płynących z otoczenia,
- strategii stosowanych przez dominujące koalicje,
- charakteru organizacji zakorzenionych w ww. punktach.

W ruchu pozostają także poszczególne części organizacji. Ruch ten odbywa się nie zawsze w zgodnym kierunku. W związku z tym każda organizacja napotyka na problemy koordynacji i delegowania władzy. Organizacje w ruchu postrzegane są jako koalicje interesów i siatki działań funkcjonujące w ramach struktury będącej odzwierciedleniem chwili (momentum).

Postrzeganie organizacji w terminach momentum pozwala traktować zmiany jako:

- coś naturalnego i nieuniknionego,
- coś, co nie zawsze wymaga przewodnika – lidera,
- coś, co nie zawsze zgodne jest z życzeniami udziałowców.

Jeżeli organizacja pozostaje w ruchu, wszyscy muszą uczyć się, jak żyć w tym ruchu i jak w nim funkcjonować? Zmiana nie jest przy tym prostym przeciwieństwem stabilności.

Stan zmian w organizacji jest intensyfikacją tego, co istnieje w stanie stabilności organizacji. Stabilność jest jednak bardziej pewną idealizacją niż rzeczywistością. Ruch jest natomiast rzeczywistością. Stabilność jest łagodnym stanem życia organizacji. Niekiedy pewność i zgodność działań w organizacji stwarza poczucie bezruchu.

Stabilność występuje także w chwilach obfitości zasobów i wówczas, gdy łatwo jest je zdobyć. Konkurencja, gdy jest mało istotna, a rynek ma charakter protekcyjny również wpływa na bezruch organizacji. Gdy technologia jest standardowa i zrozumiała, zaangażowanie udziałowców wystarczające, niewiele jest uchybień w działaniach i są one tolerowane – to również stwarza poczucie bezruchu w organizacji. Taki stan miał miejsce np. w latach 50. i 60. w USA, w firmie General Motors, czy w latach 70. w firmach telekomunikacyjnych. Organizacje te wprowadziły raczej zmiany typu „dostrajanie firmy”.

Lata 80. stworzyły warunki do ekonomiki globalnej. Towarzyszył temu ruch wyrażony we wdrażaniu zmian i reagowaniu na nie. Spojrzenie na dzisiejsze organizacje, będące liderami w biznesie, wskazuje, że:

- zasoby są ograniczone, a pozyskanie ich napotyka na trudności,
- bardzo częstym zjawiskiem są nowe technologie,
- coraz większą rolę w wielu krajach odgrywają indywidualne i grupowe ambicje,
- często występujące kryzysy są przezwyciężane tylko przez bardzo dobrych menedżerów,
- udziałowcy są zadowoleni tylko w krótkich okresach (mają duże możliwości wyboru).

We współczesnych organizacjach mamy więc do czynienia z ruchem. Można zarządzać nim, ale tylko wówczas, gdy rozumie się jego źródła, formy i rolę menedżerów w procesach zmian.

Zmiany, o których tu mowa, to zmiany związane z biznesem i z organizacjami. Odzwierciedlają one zjawisko potencjalnego ruchu ukierunkowanego jednak przez celowość działań.

Zmiany mogą „przydarzyć się” organizacjom i mogą mieć charakter intencjonalny, zaplanowany. Jest to związane z formą ruchu organizacyjnego. Można wyróżnić trzy formy tego ruchu:

- Ruch w otoczeniu organizacji, czyli zmiany makroewolucyjne.
- Ruch wewnątrz organizacji, pomiędzy jej częściami, związany z cyklem życia organizacji, jej wzrastaniem i starzeniem się.
- Ruch indywidualny związany z jednostkowymi dążeniami, walką o władzę i kontrolą nad interesami.

Trzem formom ruchu organizacyjnego towarzyszą trzy formy zmian:

- Zmiany związane z identyfikacją organizacji z otoczeniem (nowym rynkiem, kapitałem itp.).
- Zmiany w sposobach koordynacji działań umożliwiające dostosowanie struktur do cyklu życia organizacji.
- Zmiany w sposobach kontroli zachowań i sytuacji, a także we własnościach odzwierciedlających układy władzy i interesy dominujących koalicji.

Ruch i zmiany wyznaczają ludziom różne role w organizacji i w procesach zmian. Można w przenośni powiedzieć: „różne miejsca przy stole zmian”. Menedżerowie obejmują najczęściej role strategów zmian lub agentów, czyli osób wdrażających zmiany, a pozostali udziałowcy – role odbiorców zmian. Ci ostatni mogą stać się także kontrolującymi zmiany (rola aktywna) lub też być w roli bezsilnych uczestników (rola bierna).

Zmiany w organizacyjnej identyfikacji

Najbardziej dramatyczną formą zmiany, przeżywaną przez współczesne organizacje, jest zmiana w ich identyfikacji.

Organizacje pozostają zawsze w ruchu, co spowodowane jest „wia-

trami wiejącymi z otoczenia”, cyklem życia organizacji i manewrami wewnętrznymi. Dostarczają zatem wielu impulsów do zmian. Zmiana identyfikacji organizacji oznacza jednak praktycznie, że staje się ona zupełnie inna. Nie są to już zmiany dostosowawcze, ale kompletne przekształcenia. Zmienia się natura więzów organizacyjnych, powiązania między kluczowymi udziałowcami organizacji, a także sami udziałowcy (nowe koalicje).

Identyfikacja dotyczy tych więzów organizacyjnych, które znajdują odbicie w kapitale zarządzanym przez organizację i w wartościach, które posiada ona dla udziałowców. Kiedy natura więzów organizacyjnych i transakcji ulega zmianie, zmienia się także identyfikacja organizacji. Nowi właściciele, dostawcy, inwestorzy, klienci i pracownicy stwarzają okazje do całkowitej zmiany organizacyjnej na poziomie makro.

Organizacje funkcjonują w ramach ustalonych zadań. Daje im to możliwość zarządzania i koordynowania zadań. Zmiana granic organizacji oznacza wyznaczenie nowych zadań i podjęcie nowych działań. Jest to więc zmiana kluczowa i regulacyjna dla organizacji. W związku ze zmianą identyfikacji i granic organizacji menedżerowie przeżywają często publiczne dramaty, wzmocnione przez przegrupowania koalicyjne.

Organizacje mogą mieć kilka wymiarów identyfikacyjnych. Są to: wymiar prawny, operacyjny i publiczny.

Współczesne organizacje, operujące na rynkach globalnych, są bardzo złożone, mało konkretne i pozbawione jasno określonych granic z otoczeniem. Są one bardziej konstrukcjami w mózgach udziałowców niż rzeczywistością kryjącą się za nazwą. Mają one jedną nazwę, ale z punktu widzenia prawa mogą być jednostkami o różnych formach prawnych.

Poniżej przedstawiamy kilka przykładów zmian granic organizacji i relacji z udziałowcami, obserwowanymi wśród organizacji globalnych:

- **Połączenie (merger).** Przykład – Asea Brown Boveri (ABB) po-

wstał w 1987 r. z połączenia szwedzkiej firmy Asea i szwajcarskiej Brown Boveri. Firmy wyznaczyły nowe granice i wymazały stare „linie”. To, co poprzednio było oddzielone, uzyskało nową identyfikację w oczach inwestorów, klientów i innych udziałowców.

■ **Pozbywanie się** (*divestiture*). Przykład — szwedzki konglomerat Procodia sprzedał swój wydział inżynierski. Nadal współpracuje z nim, ale na innych zasadach. Stworzył nowe granice. Przy takich transakcjach część więzów może być pozostawiona lub też wszystkie więzy mogą być przerwane.

■ **Przyłączenie** (*acquisition*). Przykład — akwizycja brytyjskiej firmy wytwarzającej komputery ICL przez japońską firmę Fujitsu, w 1990 r. W tym samym czasie Northern Telecom zakupił część ICL, związaną z operacjami telekomunikacyjnymi. Działania te zmieniły identyfikację brytyjskiego partnera. Zmieniły też identyfikację akwizytora — przez powiększenie rynku, na którym działał, przyłączenie nowych klientów. Nastąpiła też zmiana relacji z dostawcami, z powodu wytwarzania nowych produktów.

■ **Strategiczni alianti** (*strategic alliance*). Taka forma współpracy między firmami może również zmienić identyfikację organizacyjną. Np. w przypadku NCR — firmy produkującej komputery, po nawiązaniu współpracy z aliantem Intel, wytwarzającym podzespoły, zmieniły się relacje między partnerami. Także po zawarciu przymierza między SAS — Szwedzkimi Liniami Lotniczymi i Continental w USA zmieniły się relacje między inwestorami a klientami (podział rynków).

Nowe koalicje między aliantami są często związane ze zmianą przepisów międzynarodowych i otwarciem granic. Zapewniają one redukcję niepewności, nowe możliwości rozwoju. Można wyróżnić trzy typy aliantów: usługowi (konsorcja), okazyjni (*joint venture*) i komplementarni (miejsce w łańcuchu działań).

Po ogłoszeniu oficjalnego kontraktu przekształcającego formę własności firmy następuje proces jej przekształcenia identyfikacyjnego. Konsolidacja kulturowa ma swój wymiar

czasowy. W wymiarze operacyjnym firmy obserwujemy początkowo małe lub żadne zmiany. Zmiana samej nazwy firmy jest więc aktem jednostronnym. Budowanie nowego *image* wymaga natomiast czasu i dotyczy trzech wymiarów:

■ **Wymiar formalnoprawny**. Określa go kontrakt zawarty między udziałowcami. Zawarte są w nim reguły postępowania „nowej” organizacji. Reguły te są pewną formą przewodnika dla menedżerów. Określają bowiem, co należy zmienić w wyznaczonym czasie (technologie, przepisy). Praktyki zarządzania są zatem określone przez prawo. W tym wymiarze zmiany identyfikacji organizacyjnej popełnia się zwykle błąd dominacji legalizmu nad personalizmem (personalnymi relacjami między partnerami). Te ostatnie stwarzają wiele okazji „wychodzenia poza prawo”, czyli działania w ramach nie przewidzianych przez prawo.

■ **Wymiar publiczny**. Przesunięcia władzy w organizacjach obserwowane są i dyskutowane publicznie. Zmiany obserwowane są zwykle w procesie tworzenia, a nie wówczas, gdy uzyskują już rezultaty (np. prywatyzacja). Wiele grup reaguje na nie emocjonalnie, nawet te — których zmiany nie dotyczą. Opinia publiczna, środki masowego przekazu itp. mogą tworzyć silną barierę dla wyborów dokonywanych przez menedżerów. Taki charakter mają np. argumenty „wyprzedaży mienia obcym”, czy „kolonizacji”, gdy tworzy się spółki o mieszanym kapitale lub gdy sprzedaje się majątek zagranicznym partnerom.

■ **Wymiar operacyjny**. Dotyczy on działań bieżących w zakresie przekazywania maszyn, budynków, patentów, ustalenia cen, zobowiązań firmy w chwili transferu kapitału do nowej organizacji. Uwaga menedżerów i udziałowców koncentruje się w takich sytuacjach na negocjowaniu kontraktów, a nie na tym, co będzie później. W organizacji nabierają znaczenia strategii i prawnicy. Mają oni wiedzę potrzebną do zawierania umów, ale brak im najczęściej wiedzy humanistycznej (o ludziach w zmianach, firmach). Przeoczenia tego „kawałka” dla efektyw-

ności procesów transferowych powoduje trudności integracyjne. Gdy pracownicy czują się pozbawieni wpływu, to bardzo trudno jest pozyskać ich do zmian.

Kierownictwo firmy przecenia zazwyczaj stopień kooperacji, którą może uzyskać od pracowników, a nie docenia kosztów integracyjnych. Wiele przykładów wskazuje na to, że taka forma zmiany, jak akwizycja, nie poprawia sytuacji finansowej firmy w krótkim okresie. Wynika to z popełnianych błędów w zakresie uzyskania synergii (współpracy zespołowej). W tzw. firmach włączanych następuje zwykle opór kierownictwa przed konsolidacją działań, zredukowana motywacja do działania i przeciążenie systemu po akwizycji.

Sposób, w jaki przebiega akwizycja, często decyduje o jej sukcesie. Menedżerowie koncentrują się wtedy na operacjach — co robić, zamiast analizować to, co się dzieje, jak przebiegają sprawy. A tymczasem w organizacji może dojść do przerywania ciągłości działań, odwrócenia uwagi od spraw zasadniczych, poczucia beznadziejności. Może wystąpić cynizm, zdenerwowanie. Towarzyszy temu zwykle mniejsza wydajność, kryzys zaangażowania („to ich sprawa”), wzrost zagrożenia przez konkurentów. Przy decyzjach akwizycyjnych, których celem jest wzrost i rozwój firmy, należy założyć wprowadzenie programu oszczędzania, który pokryłby koszty nowej identyfikacji firmy. Łatwiej tego dokonać z udziałem pracowników. Szukanie ich poparcia wymaga od menedżerów umiejętności interpersonalnych, budowania zespołu i pracy w kryzysie.

Restrukturyzacja tworzy bowiem szczególnie pole zagrożenia dla organizacji. Jej ciało jest słabe, zaś podatność na choroby zwiększona. Zagroża to nie tylko wydajności, lecz także rzetelności firmy i jej poparcia przez udziałowców.

Ewa Maslyk-Musiał

Auforka jest profesorem na Wydziale Ekonomicznym UMCS w Lublinie.

Piotr Bula

Polityka ryzyka w przedsiębiorstwie

W polskiej literaturze dotyczącej ryzyka i niepewności można spotkać różne interpretacje tych zagadnień. W artykule ryzyko potraktowano jako niepewność, nie wglębiając się w różnice występujące między spotykanyymi w literaturze definicjami. Ryzyko (niepewność) traktowane będzie w zależności od skutków, jakie powstają po jego wystąpieniu. Niemieckojęzyczni ekonomiści ograniczają treść pojęcia ryzyka do negatywnego stanu faktycznego, traktując ryzyko jako niebezpieczeństwo – możliwość wystąpienia wydarzenia szkodzącego. Amerykańscy autorzy rozszerzają pojęcie ryzyka, biorąc pod uwagę także jego pozytywne działanie, czyli obok wystąpienia straty także i możliwość wystąpienia zysku. Z tej dwuznaczności pojęcia ryzyka powstaje rozróżnienie pomiędzy tzw. *pure risk* (*static risk*), czyli czystym niebezpieczeństwem strat, np. ryzyko wystąpienia pożaru w przedsiębiorstwie, a *speculative risk* (*dynamic risk*), gdzie ryzyko może przekształcić się w stratę bądź w zysk; np. przy ryzyku zbytu. Istotne jest przy tym, że punkt ciężkości treści ryzyka przenosi się z niebezpieczeństw fizycznych na ryzyko gospodarcze, np. inwestycji, rynku, organizacyjne czy finansowe. Wzrost ryzyka jest skutkiem wzrostu gospodarczego, postępu technicznego, jak również związanych z tym społecznych i socjologicznych przesunięć w strukturze ludności.

Wymienić można następujące przyczyny tego stanu rzeczy:

- wykorzystywanie skomplikowanych maszyn powoduje, że produkcja narażona jest na zakłócenia;
- nowe techniki wymagają nowych metod pracy, do których przygotowana jest niewielka grupa wykwalifikowanej siły roboczej;

- masowa produkcja powoduje integrację procesu pracy, podczas którego jedno zakłócenie może prowadzić do ciężkich konsekwencji dla całego procesu produkcji;

- rosnąca koncentracja wartości (np. produkcji, kapitału) na małej przestrzeni;

- postęp techniczny i międzynarodowe powiązania gospodarcze tworzą liczne ryzyka odpowiedzialności;

- ryzyko powstaje w związku z wykorzystywaniem urządzeń elektronicznych i energii jądrowej;

- presja terminu i wydajności powoduje pogorszenie jakości wykonywanej przez człowieka pracy i uszkodzenia maszyn.

Przejsie od gospodarki centralnie sterowanej do gospodarki rynkowej powoduje, że zagadnienia stosunkowo niedawno rozważane jedynie teoretycznie, muszą być obecnie wykorzystane w sposób praktyczny. Większość przedsiębiorstw nie spotkała się do tej pory z problemem ryzyka. W dużym stopniu było ono rozpoznawane, jednakże jego skutki były rekompensowane przez organy mieszczące się poza przedsiębiorstwem. Obecnie przedsiębiorstwa funkcjonują w otoczeniu, które ulega ciągłym przemianom. Ich rozwój i postęp techniczny powodują, że kierownictwo nie jest w stanie rozpoznawać ryzyka. Im większy jest zaangażowany kapitał, tym ważniejsza jest dla przedsiębiorcy właściwa ocena przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa. Zmusza ona przedsiębiorcę, aby prowadził świadomą politykę ryzyka. Oznacza to nie tylko konieczność jego badania, lecz także systematycznego zwalczania, czy też minimalizowania skutków wystąpienia wydarzenia szkodzącego. Pierwszym stopniem do analizy ryzyka jest systematyczne ujęcie wszystkich niebezpieczeństw, które mogłyby prze-

szkodzić w osiągnięciu sukcesu gospodarczego. Za kryterium podziału przyjmuje się podział na ryzyko rzeczy, majątku i osób. Można także uwzględnić poszczególne źródła niebezpieczeństwa, np. ryzyko majątku inwestycyjnego, majątku obrotowego, wydajności, siły roboczej. Wielu amerykańskich autorów wskazuje na specjalne ryzyko, które powstaje na skutek utraty tzw. *keymen*, mężczyzn na kluczowych stanowiskach w przedsiębiorstwie.

Poszczególne składniki ryzyka grupuje się w formie tzw. katalogu ryzyka. Struktura ryzyka różni się w każdej branży. Poza podstawowym ujęciem możliwych źródeł niebezpieczeństwa pełna analiza ryzyka powinna zawierać jeszcze dodatkowe elementy. Należy odpowiedzieć nie tylko na pytanie, co może się zdarzyć, lecz także na pytania dodatkowe, jak często, jaki będzie zasięg zdarzenia. Żadnego ryzyka, jako takiego, nie da się zmierzyć, mimo to każdy przedsiębiorca powinien próbować możliwie dokładnie określić przypuszczalną wysokość szkód, prawdopodobną frekwencję i czas ich wystąpienia. Dzięki temu można racjonalnie kształtować swoją świadomą politykę ryzyka.

Środkami pomocniczymi przy ocenie ryzyka są: dobrze zorganizowana rachunkowość, wszelkiego rodzaju dane statystyczne, np. o produkcji, zbycie, personalu, kosztach, właściwa analiza zakładu (która ułatwia porównanie z innymi zakładami), duża ilość informacji o dostawach i klientach, przedsięwzięciach konkurencji i rynku. To, czy w danym konkretnym przypadku możliwe środki i informacje zostaną wykorzystane, zależy od znaczenia, jakie kierownictwo przedsiębiorstwa przypisuje świadomej i systematycz-

nej analizie ryzyka. Najlepszą gwarancję stanowi zatrudnienie *risk manager*, menedżera do spraw ryzyka. Im staranniej zbada on ryzyko, tym łatwiej będzie przedsiębiorcy podjąć kroki w celu zwalczenia bądź przejęcia niebezpieczeństwa.

Wykonawczą polityką ryzyka, w przeciwieństwie do przygotowującej, Lisowsky [2] określa te wszystkie środki, które służą zapobieganiu przepowiadanego wydarzenia, zmniejszeniu ryzyka bądź wykonywaniu określonych czynności, które oddaliłyby lub częściowo przechwyciłyby skutki szkody. Ocenę stopnia ryzyka należałoby zaliczyć do aktywnej polityki ryzyka. Dzięki postępowi technicznemu, wybór odpowiednich środków i ich zastosowanie ulega ciągłym zmianom. Dotyczy to przy tym każdego przedsiębiorstwa, które jest poddane ciągłym przemianom we wszystkich dziedzinach. W związku z tym niezbędna jest zarówno stała kontrola otoczenia, jak i samego przedsiębiorstwa. Należy przy tym zwrócić uwagę nie tylko na to, że ryzyko różnego rodzaju istnieje samo w sobie, lecz również na częstotliwość występowania szkód i na poniesione w ich wyniku straty. Nie wystarcza tutaj przeprowadzenie okresowej kontroli; bardziej niezbędne wydaje się w wielu wypadkach dokonanie natychmiastowego rozeznania, w celu wprowadzenia bezzwłocznie odpowiednich środków zapobiegawczych. Jest to potrzebne nie tylko ze względu na możliwość dopasowania istniejących wykonawczych uregulowań polityki ryzyka, lecz również ze względu na panujące stosunki ekonomiczne. Organizacja *riskmanagement* (zarządzanie ryzykiem) i jego integracja w przedsiębiorstwie ma zatem bardzo istotne znaczenie.

Do pewnego czasu ryzykiem w przedsiębiorstwie zajmował się sam przedsiębiorca. Szukał on środków zmniejszających jego skutki. Ryzyko spekulatywne można było przewidzieć, ryzyko środowiska traktowane było jako nieunikniony los. Jednak uprzemysłowienie, odbudowa i rozbudowa systemu ubezpieczeń przyniosły zmiany. Przedsiębiorca zajmował się tak jak i wcześniej ryzykiem, co wiązało się z jego

funkcją decydenta. Ryzyko działające na zewnątrz interesowało go o tyle, o ile musiał się przed nim ubezpieczyć. Korzystał przy tym z rady swojego pośrednika ubezpieczeniowego, agenta lub maklera. Funkcja handlowca ubezpieczeniowego, *insurance buyer*, jak go nazywa Bobbitt [2], istnieje do dziś. Ubezpiecza on określone ryzyko, inne – dające się ubezpieczyć lub nie – świadomie lub nieświadomie pomija i nie podejmuje żadnych środków. Wzrastająca świadomość dużego znaczenia ryzyka i wielorakość problemów, które należy opanować powodują, że liczne przedsiębiorstwa korzystają z fachowych usług „handlowców ubezpieczeniowych”. Od ich działalności do pracy menedżerów ds. ryzyka jest już mały krok. Kto zajmuje się ryzykiem, które może zostać ubezpieczone, zastanawiać się będzie również nad pozostałymi środkami polityki ryzyka, będzie zajmował się ubezpieczeniem przed szkodami i podziałem ryzyka. Zdaniem amerykańskich autorów, do obszaru zadań menedżera ds. ryzyka należy tylko tzw. czyste niebezpieczeństwo strat, a nie ryzyko, które może przekształcić się w stratę bądź zysk. W tych przypadkach kierownictwo przedsiębiorstwa będzie sobie zastrzegać ostateczne rozwiązanie. W 1961 roku „American Association” opublikowała wyniki badań dotyczących roli „handlowca ubezpieczeniowego” lub menedżera ds. ryzyka. Spośród 221 przebadanych przedsiębiorców różnej klasy 76 uznało działalność „handlowca ubezpieczeniowego” lub menedżera ds. ryzyka za celową. Żaden przedsiębiorca nie może sobie pozwolić, w obecnych, coraz trudniejszych czasach rozprzestrzeniającego się ryzyka, na rezygnację z jasnej koncepcji i jednoznacznej odpowiedzialności za swoją politykę ryzyka.

Zgodnie z historycznym rozwojem w procesie *insurance buyer*, kierownicy przedsiębiorstwa lub ewentualnie sami właściciele będą wydawać decyzje nie tylko odnośnie polityki ryzyka, ale także odnośnie środków zapobiegania. Konsultacji i porad udzielać im będą towarzystwa ubezpieczeniowe lub przedstawiciele ubezpieczeniowi. Być może będzie

możliwe przekazanie załatwiania spraw ubezpieczeniowych pracownikowi księgowości lub całemu wydziałowi. Będą to urzędnicy zajmujący się, oprócz swej właściwej pracy, ubezpieczeniami. Przypadki, w których nie istnieje jednolita polityka ubezpieczeniowa, a każdy na swym stanowisku rządzi według swojego uznania, mogą doprowadzić do niezadowolających lub nawet niebezpiecznych rozwiązań. Odpowiedzialność za ryzyko, jego wykrycie, analizę, środki zapobiegawcze i kontrolę gwarantuje jednolita polityka ryzyka. Najmniej dotyczy to tzw. czystego niebezpieczeństwa strat. Ryzyko, które może przekształcić się w stratę bądź w zysk, pozostaje, zdaniem amerykańskich naukowców, w gestii kierownictwa przedsiębiorstwa. Małe przedsiębiorstwa nie mogą sobie pozwolić na tworzenie departamentów ds. ryzyka. W przypadku, gdy ryzyko można przewidzieć, jest to nawet niepotrzebne. W takim wypadku przedsiębiorca przejmuje funkcję „handlowca ubezpieczeniowego”. W małych, rozwijających się przedsiębiorstwach widoczne są wszystkie szkody, podczas gdy w dużych są one czasem niezauważalne. W przypadku średnich i dużych przedsiębiorstw należałoby rozbudować zarządzanie ryzykiem do całej organizacji. Im ryzyko jest poważniejsze, im bardziej zróżnicowane będzie niebezpieczeństwo i środki jego opanowania, im więcej szczebli zarządzania znajduje się w przedsiębiorstwie, tym ważniejsze wydaje się zatrudnienie fachowców do walki z ryzykiem.

Z dużą odpowiedzialnością menedżera ds. ryzyka związany jest również jego bardzo szeroki zakres działań. Odpowiedzialny jest on za kontrolę całego przedsiębiorstwa. Zakres obowiązków menedżera ds. ryzyka jest inny w każdym przedsiębiorstwie. Na pewno jest on wielowarstwowy, ponieważ obejmuje zarówno zakres ekonomii, produkcji, polityki, jak i obszary prawnicze i techniczne. Krąg zadań „handlowca ubezpieczeniowego” zostaje ograniczony do dającego się ubezpieczyć ryzyka.

Adam Stabryła

Zarządzanie jakością

Jakość w świetle polskich norm

Tematyka zarządzania jakością i zapewnienia jakości została objęta pracami normalizacyjnymi ISO (Międzynarodowej Organizacji Normalizacji) i w marcu 1987 roku odpowiednie normy zostały przyjęte i zalecone do powszechnego stosowania. Normy Międzynarodowe ISO 8402:1986, ISO 9000-9004:1987 zostały również zatwierdzone przez Europejski Komitet Normalizacyjny (CEN) i wprowadzone z nową notacją jako: EN 28402:1991, EN 29000-29004:1987. Z kolei Polski Komitet Normalizacji, Miar i Jakości (od 1 stycznia 1994 roku przyjął on nazwę Polskiego Komitetu Normalizacyjnego) przetłumaczył Normy Europejskie (EN) i wprowadził je jako obowiązujące w Polsce od 1 października 1993 roku.

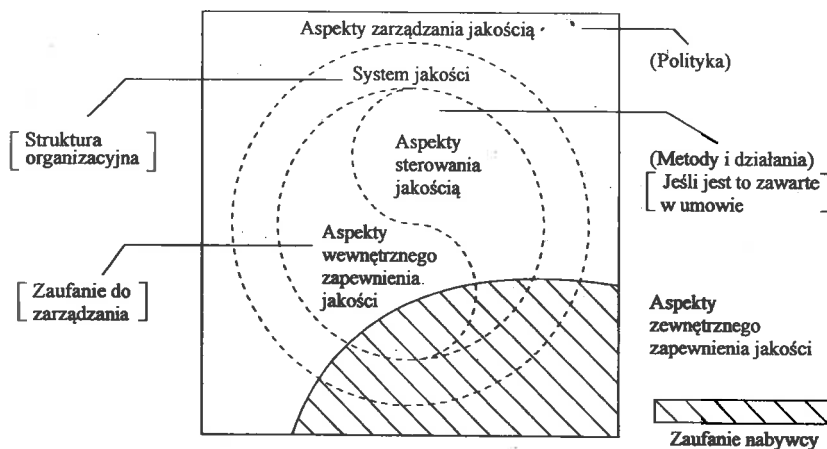
Polskie Normy dotyczące zarządzania jakością i zapewnienia jakości (są one oznaczone symbolem ogólnym PN-EN) mają następującą strukturę:

- PN-EN 28402:1993. Jakość. Terminologia.
- PN-EN 29000:1993. Normy dotyczące zarządzania jakością i zapewnienia jakości. Wytyczne wyboru i stosowania.
- PN-EN 29001:1993. Systemy jakości. Model zapewnienia jakości w projektowaniu lub konstruowaniu, produkcji, instalowaniu i serwisie.
- PN-EN 29002:1993. Systemy jakości. Model zapewnienia jakości w produkcji i instalowaniu.
- PN-EN 29003:1993. Systemy jakości. Model zapewnienia jakości w kontroli i badaniach końcowych.
- PN-EN 29004:1993. Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości. Wytyczne.

Model ogólny budowy systemu jakości

Ze względu na nieostre – naszym zdaniem – rozróżnienie w powoły-

wanych normach pojęć, związanych z systemem jakości, niezbędne stało się opracowanie jego modelu. Na rys. 1. zostały przedstawione związki między podstawowymi pojęciami dotyczącymi systemu jakości według normy PN-EN 29000:1993.



Rys. 1. Związki między podstawowymi pojęciami dotyczącymi systemu jakości według normy PN-EN 29000:1993

Źródło: PN-EN 29000:1993, s. 5.

Wykres ten ma jednak dwa zasadnicze mankamenty: po pierwsze, system jakości został usytuowany w taki sposób, iż stał się pojęciem podrzędnym względem zarządzania jakością, po drugie zaś, nie uwzględniono w nim jakości wyrobów i procesów¹⁾. Natomiast w normie PN-EN 29004:1993, rozdz. 5.4.3. system jakości został określony w sposób wyczerpujący.

Według tej ostatniej normy w systemie jakości można wyróżnić następujące obszary:

- strukturę organizacyjną,
- procedury zarządzania i działania,
- personel, wyposażenie, zasoby materiałowe,
- zakresy prac, operacje i procesy,
- wytwarzane wyroby (w celu określenia stopnia ich zgodności z normami i specyfikacjami),
- dokumentację, raporty, przechowywanie zapisów.

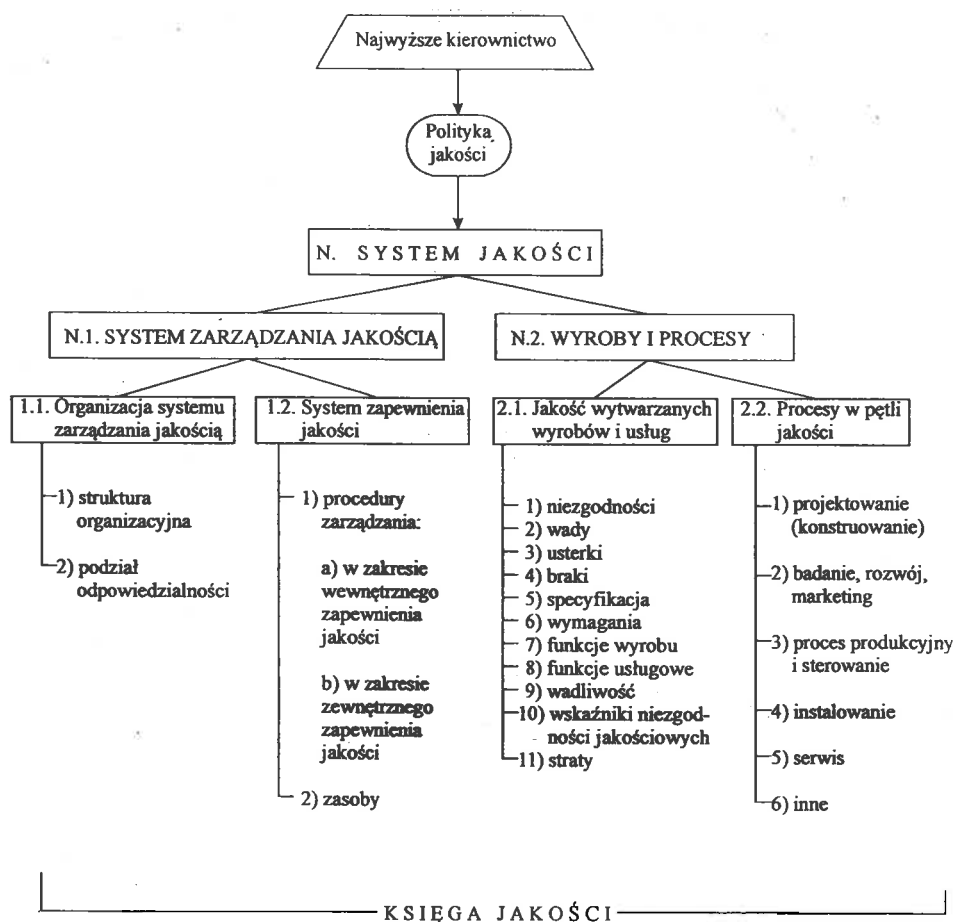
W związku z powyższym uznaje-

my, że system jakości jest terminem o najszerszym zakresie pojęciowym i jest tą dziedziną działalności przedsiębiorstwa, która ma za zadanie kształtowanie rozwoju wytwarzanych wyrobów i usług. W systemie jakości jest umiejscowiony system

zarządzania jakością (odpowiednik sfery regulacji) oraz wyroby i procesy, określone w aspekcie jakościowym (są one odpowiednikiem systemu wykonawczego lub innej sfery realnej). Stosownie do mniejszej wkładni przedstawiamy ujęcie modelowe budowy systemu jakości (rys. 2).

Zarządzanie jakością

Zarządzanie jakością jest definiowane w Polskich Normach jako aspekt całości funkcji zarządzania, który jest decydujący w określaniu i wdrażaniu polityki jakości (PN-EN 28402:1993, rozdz. 3.5.)²⁾. Natomiast politykę jakości tłumaczy się jako ogół zamierzeń i kierunków działań organizacji dotyczących jakości, w sposób formalny wyrażony przez „najwyższe kierownictwo tej organizacji” (rozdz. 3.4. wyż. wym. normy). Polityka jakości jest jednym z elementów polityki organizacji



Rys. 2. Model ogólny budowy systemu jakości

i jest zatwierdzona przez najwyższe kierownictwo³⁾.

Cele szczegółowe polityki jakości powinny być ukierunkowane na diagnozę systemu jakości oraz opracowanie koncepcji doskonalenia systemu zarządzania jakością. Diagnoza będzie obejmować z jednej strony badanie jakości wyrobów i procesów, z drugiej zaś badanie systemu zarządzania jakością. Jeśli zaś chodzi o koncepcję doskonalenia systemu zarządzania jakością, to główny nacisk należy położyć na usprawnienie struktury organizacyjnej, procedur kontroli operacyjnej, systemu nadzoru.

Powyższe cele powinno się rozpatrywać w kontekście tzw. auditu jakości, zdefiniowanego w rozdz. 3.10. wymienionej wyżej normy. Audit jakości to systematyczne i niezależne badanie, mające określić, czy działania dotyczące jakości i ich wyniki odpowiadają zaplanowanym ustaleniom i czy te ustalenia są skutecznie realizowane i pozwalają na osiągnięcie celów. Audit jakości ma różne

odmiany, np. audit systemu jakości, audit jakości procesu, audit jakości wyrobu itp. Jest charakterystyczne, iż owe audyty są przeprowadzane przez osoby lub komisje, które są niezależne od kierownictwa (zgodnie z zasadą obiektywności badań), jakkolwiek będą one współpracować z personelem odpowiedzialnym za daną dziedzinę.

Norma PN-EN 29000:1993, w rozdz. 4. do „głównych celów systemu jakości” zalicza:

- uzyskanie i utrzymanie jakości wytwarzanego wyrobu lub usługi, tak aby w sposób trwały zaspokoić stwierdzone lub przewidywane potrzeby nabywcy,
- uzyskanie zaufania do tego, że własne zarządzanie zapewnia stałe osiągnięcie i utrzymywanie zamierzonej jakości,
- uzyskanie zaufania nabywcy do tego, że zamierzona jakość dostarczonego wyrobu lub usługi jest lub będzie osiągnięta.

Dokumentem opisującym politykę jakości jest księga jakości. Jej

ramowa charakterystyka jest następująca:

■ Księga jakości może odnosić się do całej działalności danej organizacji lub tylko do jej części. Tytuł i przedmiot księgi jakości określają zakres jej zastosowania.

■ Księga jakości zwykle zawiera lub odwołuje się przynajmniej do:

- polityki jakości,
- odpowiedzialności, uprawnień i wzajemnych zależności między personelem, który zarządza pracami mającymi wpływ na jakość, wykonuje je, weryfikuje lub dokonuje ich przeglądów,
- procedur i instrukcji systemu jakości,
- postanowień dotyczących przeglądów, aktualizowania księgi i zarządzania nią.

■ Księga jakości może różnić się zawartością i formatem w zależności

od potrzeb organizacji. Może zawierać więcej niż jeden dokument. Kiedy księga jakości tworzona jest na potrzeby zapewnienia jakości, czasami nazywana jest księgą zapewnienia jakości (PN-EN 28402:1993. Załącznik Krajowy NA, rozdz. 7.).

Zapewnienie jakości

System zapewnienia jakości to wszystkie planowane i systematyczne działania, niezbędne do stworzenia odpowiedniego stopnia zaufania do tego, że wyrób lub usługa spełni ustalone wymagania jakościowe (PN-EN 28402:1993, rozdz. 3.6.). System ten jest określony przez procedury wewnętrznego i zewnętrznego zapewnienia jakości oraz zasoby, którymi dysponuje kierownictwo.

Procedury wewnętrznego zapewnienia jakości spełniają rolę instrumentów zarządzania. Mają one być czynnikiem, który umożliwi „uzyskanie zaufania do zarządzania”, w tym sensie mianowicie, iż zamierzona jakość zostanie osiągnięta.

Przykładami wewnętrznego zapewnienia jakości są: procedury identyfikacji (monitoringu), planowania strategicznego i operacyjnego, rozmieszczenia zasobów, motywacji kierownictwa i pracowników wykonawczych, kontroli.

Istotnymi warunkami wewnętrznego zapewnienia jakości są: badanie efektywności systemu zarządzania (z punktu widzenia osiągania ustalonych celów jakości) oraz podnoszenie innowacyjności zarządzania, w związku ze zmianami spowodowanymi nowymi technologiami, koncepcjami jakości, strategiami rynkowymi oraz wymaganiami społecznymi lub środowiskowymi.

Z kolei zewnętrzne zapewnienie jakości jest zdeterminowane przez procedury, których celem stanowi uzyskanie „*zaufania nabywcy do producenta lub dostawcy*”, polegające na tym, że spełnią oni postawione przez nabywcę wymagania jakościowe. Przykładami procedur zewnętrzne go zapewnienia jakości są: transport, przechowywanie, pakowanie, dostarczanie, szkolenie, zainstalowanie wyrobu i serwisu (PN-EN 29001:1993, rozdz. 4.15.-4.19.). Ponadto potrzebne może być również przedstawienie historii rozwoju produktu, opublikowane wyniki doświadczeń innych użytkowników oraz ich opinie o jakości wyrobu lub usługi, wykonanie prób pokazowych, przeprowadzenie dodatkowych badań weryfikacyjnych (atestacyjnych) przez niezależne jednostki badawcze.

Zasoby zaliczane do systemu zapewnienia jakości to te, które warunkują skuteczność kontroli, umożliwiają wykonanie korekt oraz działań korygujących i zapobiegawczych. Zasobami, które wykorzystuje się do realizacji powyższych zadań są:

- zasoby ludzkie i umiejętności specjalistyczne,
- sprzęt do projektowania i konstruowania,
- wyposażenie produkcyjne,
- wyposażenie do kontroli i badań,
- oprogramowanie komputerowe i oprzyrządowanie (PN-EN 29004:1993, rozdz. 5.2.4.).

Do systemu zapewnienia jakości należy również zaliczyć: środki finansowe, zapasy materiałowo-su-

rowcowe, zapasy części zamiennych do maszyn i urządzeń, rezerwy wyrobów gotowych i detali. Ta grupa wyrobów ma szczególne znaczenie w podejmowaniu decyzji regulacyjnych oraz w działaniach korygujących i zapobiegawczych.

Wyroby i procesy

Wyroby są identyfikowane i oceniane z punktu widzenia stopnia ich zgodności z normami i specyfikacjami. Zestawienie wymagań dotyczących wyrobu może obejmować:

- charakterystyki funkcjonowania wyrobu (np. warunki środowiskowe oraz niezawodność),
- sposób instalowania,
- normy i uregulowania prawne odnoszące się do wyrobu,
- pakowanie,
- zapewnienie lub weryfikacja jakości (PN-EN 29004:1993, rozdz. 7.2.).

Jakość procesów jest natomiast związana z zastosowanymi materiałami, wyposażeniem, systemem komputerowym i oprogramowaniem, kwalifikacjami personelu. Procesy wyróżnione w „*pętli (spirały) jakości*” to: projektowanie, badanie i rozwój, planowanie produkcji, proces produkcyjny (technologiczny) i sterowanie nim, transport i czynności poprodukcyjne. Szczególną uwagę należy zwrócić na te odcinki produkcyjne, które w sposób zasadniczy wpływają na jakość wyrobu. Powinno się utrzymywać stały nadzór nad:

- dokładnością sprzętu używanego do produkcji lub pomiarów wyrobu oraz zmiennością parametrów tego sprzętu, z uwzględnieniem ustawień i regulacji,
- umiejętnościami, możliwościami i wiedzą operatorów, mających wpływ na spełnienie wymagań jakościowych,
- specjalnymi warunkami środowiska, czasem, temperaturą i innymi czynnikami, mającymi wpływ na jakość,
- prowadzeniem zapisów dotyczących certyfikacji personelu, procesów i wyposażenia, jeżeli jest to stosowne (PN-EN 29004:1993, rozdz. 11.4.).

PRZYPISY

- ¹⁾ W normie PN-EN 28402:1993, pojęcie systemu jakości jest zdefiniowane przez enumerację następujących elementów: strukturę organizacyjną, podział odpowiedzialności, procedury, procesy i zasoby umożliwiający wdrożenie jakości (rozdz. 3.8.).
- ²⁾ Przytoczone określenie jest wiernym tłumaczeniem oryginalnej definicji sformułowanej w języku angielskim (ISO 8402:1986, rozdz. 3.5.): „*that aspect of the overall management function that determines and implements the quality policy*”. Definicję tę trzeba ocenić bardzo krytycznie, albowiem wyraża ona jedynie zadanie postawione przed systemem zarządzania jakością, jakim jest spowodowanie osiągnięcia celów polityki jakości.
- ³⁾ Pojęcie organizacji jest definiowane w normie PN-EN 28402:1993 jako: spółka, korporacja, firma, przedsiębiorstwo lub instytucja bądź jakakolwiek ich część, samodzielne lub nie, publiczne lub prywatne, realizujące własne zadania i posiadające własną administrację (Załącznik Krajowy NA, rozdz. 9.).

BIBLIOGRAFIA

- [1] KOLMAN R., *Inżynieria jakości*, PWE, Warszawa 1992.
- [2] *Leksykon podstawowych pojęć z zakresu jakości wyrobów* (pod red. J. Szymczak), Wyd. Uniw. Łódzkiego, Łódź 1988.
- [3] MONKS J. G., *Operations Management. Theory and Problems*, McGraw-Hill Book Company, N. York 1982.
- [4] Normy dotyczące ogólnych kryteriów odnoszących się do akredytacji, badań i certyfikacji, PN-EN 45001-45003:1993, 45011-45014:1993, Wyd. Normalizacyjne ALFA, Warszawa 1993.
- [5] Normy dotyczące zarządzania jakością i zapewnienia jakości, PN-EN 28402:1993, PN-EN 29000-29004:1993, Wyd. Normalizacyjne ALFA, Warszawa 1993.
- [6] Normy Międzynarodowe ISO 10011.1-3, URM, Warszawa 1993.
- [7] OYRZANOWSKI B., *Jakość dla konsumenta, producenta i gospodarki narodowej*, PWE, Warszawa 1989.
- [8] *Słownik jakości polsko-angielsko-rosyjski* (pod red. H. Chojeckiego i L. Wasilewskiego), WNT, Warszawa 1980.

Autor – prof. dr hab. jest pracownikiem naukowym Katedry Procesu Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie

Adam Stabryła

Aleksy Pochtowski

Zarządzanie jakością a funkcja personalna przedsiębiorstwa

Dbanie o jakość produktów i usług należało zawsze do głównych celów przodujących przedsiębiorstw. W ostatnich latach obserwuje się jednak nowe podejście do jakości, traktujące ją jako swoistą technikę zarządzania. Przeprowadzone badania empiryczne wskazują, że trzy czwarte firm angielskich i amerykańskich stosuje określone programy zarządzania jakością, a 90% menedżerów uważa kwestie jakości za kluczową sprawę swoich przedsiębiorstw [6]. Rosnące zainteresowanie jakością nie jest w tym przypadku ostatnim „krzykiem mody” w zarządzaniu, ale wynika z twardej konkurencji na rynku oraz z rosnących oczekiwań i żądań klientów. Można spotkać pogląd, iż po okresie rewolucji przemysłowej i komputerowej weszliśmy w czas rewolucji jakości [5]. Przy czym zarządzanie jakością stanowi przyszłość nie tylko dla przedsiębiorstw przemysłowych, ale również dla budownictwa, handlu, sektora bankowego i innych usług.

Współczesne podejście do zarządzania jakością sięga swoimi korzeniami do japońskich doświadczeń i badań z lat pięćdziesiątych w zakresie doskonalenia jakości. Sukcesy firm japońskich w tej dziedzinie stały się wyzwaniem dla firm amerykańskich, a następnie europejskich i przyczyniły się do adaptowania przez nie japońskich metod zarządzania. Powstały organizacje zajmujące się problematyką zarządzania jakością, jak chociażby założona w 1988 roku Europejska Fundacja Zarządzania Jakością, której celem jest umacnianie pozycji przemysłu europejskiego na rynkach światowych. Wiele firm dostało swego rodzaju „obsesji” na punkcie jakości, a w ustawodawstwie europejskim znalazły się zapisy dotyczące jakości produktów [6]. To

nowe podejście do jakości ma również konsekwencje dla polskich przedsiębiorstw, które chcąc być konkurencyjnymi na rynku, a nawet tylko mieć prawo sprzedaży swoich produktów, muszą spełniać określone normy jakościowe, nie tylko w odniesieniu do produktu finalnego, ale także do całego procesu wytwórczego, warunków, w których się on odbywa. Przykładem mogą tu być przedsiębiorstwa przemysłu farmaceutycznego, które muszą w najbliższych latach osiągnąć standardy europejskie, tzw. program GMP (*good manufactured product*). Jest to bowiem warunek *sine qua non* dopuszczenia do sprzedaży ich produktów na rynkach Wspólnoty Europejskiej, a w razie przystąpienia Polski do Wspólnoty, również na rynku krajowym.

Pojęcie zarządzania jakością, w znaczeniu angielskojęzycznego terminu *total quality management* (TQM), należy odróżniać od znanych i powszechnie stosowanych pojęć kontroli jakości i gwarancji jakości. Oznaczają one bowiem odpowiednio: kontrolę jakości wyrobu w procesie produkcji i po jego zakończeniu oraz zapewnienie jakości w określonym okresie użytkowania danego wyrobu wraz ze zobowiązaniem do usunięcia ewentualnych usterek lub wymiany całego wyrobu. Zarządzanie jakością stanowi natomiast swego rodzaju ogólną filozofię zarządzania, w myśl której jakością jest nie tyle celem, ile sposobem prowadzenia działalności gospodarczej, sposobem funkcjonowania ludzi w organizacji. Jest to podejście zakładające włączanie każdego członka danej organizacji w działalność mającą na celu zaspokajanie potrzeb klientów. Punktem wyjścia jest tu orientacja na klienta, rozumianego szerzej niż w ujęciu trady-

cyjnym, tzn. klientem jest zarówno osoba z zewnątrz, jak i z wewnątrz danej organizacji. Oznacza to, że pracownicy, którzy nie mają kontaktu z klientami z zewnątrz, zachęceni są do traktowania swoich kolegów jak klientów, tyle że wewnętrznych. Jakość w tym podejściu zostaje niejako wbudowana w każdy obszar działalności firmy, staje się odpowiedzialnością wszystkich jej pracowników, a nie tylko specjalnej komórki organizacyjnej. Doskonalenie tak rozumianej jakości stanowi klucz do sukcesu przedsiębiorstwa, do uzyskania przewagi nad konkurencją, a ponadto nie wymaga z reguły dodatkowych nakładów, lecz wprost przeciwnie – prowadzi do obniżenia kosztów.

W zarządzaniu jakością wyróżnia się tzw. twarde i miękkie aspekty. Pierwszy z nich dotyczy rozwiązań systemowych w zakresie projektowania, produkcji, sprzedaży, struktur organizacyjnych oraz technik stosowanych do analizy zebranych danych. Do tych ostatnich należą m.in. karty przebiegu procesów, arkusze kontrolne, analizy Pareto, histrogramy i scattergramy. Istnieje wiele konkretnych technik zarządzania jakością, które poszczególne firmy stosują w formie specjalnie dobranych zestawów, uwzględniających ich specyfikę [3].

Stosunkowo mniej uwagi poświęcano do tej pory „miękkiej” stronie zarządzania jakością, tj. kwestii sprawowania funkcji personalnej przedsiębiorstwa w kontekście ogólnej filozofii zarządzania jakością. Tymczasem trudne lub wręcz niemożliwe jest osiągnięcie celów zarządzania jakością bez uświadomienia sobie znaczenia zasobów ludzkich i tkwiącego w nich potencjału pracy, jako strategicznego czynnika rozwoju każdej firmy. Skuteczność „twar-

dego” instrumentarium zarządzania jakością zależy bowiem od postaw i zachowań wszystkich członków danej organizacji. Tak więc mówiąc o „miękkim” aspekcie zarządzania jakością, podkreślamy znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi oraz wskazujemy na konieczność kształtowania odpowiedniej kultury przedsiębiorstwa. Tworzą one bowiem podłoże dla kształtowania postaw i zachowań ludzi w organizacji, ukierunkowanych na permanentne doskonalenie jakości.

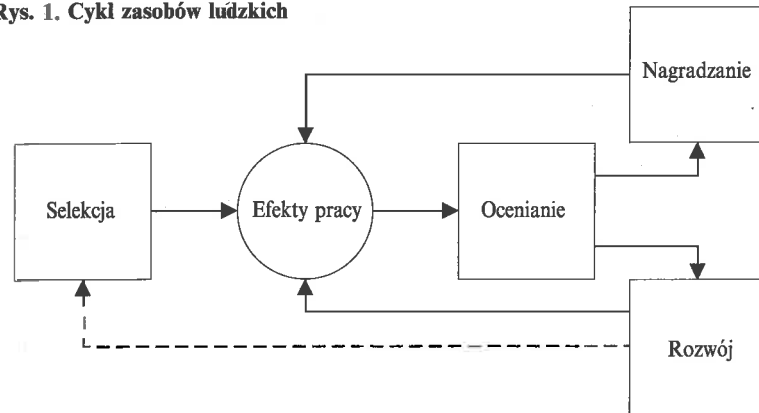
W polskiej rzeczywistości okresu transformacji w gospodarkę rynkową istnieje pilna potrzeba zmian w podejściu do sprawowania funkcji personalnej przedsiębiorstwa. Odziedziczone po poprzednim systemie patologie w tej dziedzinie ciągle bowiem z trudem są przełamywane [4], co powoduje, że ten aspekt zarządzania firmą nie jest dostatecznie doceniany. Tymczasem na świecie nie ma wątpliwości co do ogromnej roli zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach funkcjonujących we współczesnej gospodarce rynkowej. Już w latach sześćdziesiątych pisał P. Drucker w książce *Managing for Results*, że tym co naprawdę odróżnia silne przedsiębiorstwo od słabego, jest przede wszystkim jego personel – wysoko wykwalifikowani inżynierowie, ekonomiści, akwizytorzy, kierownicy, z ich wiedzą, motywacją i ukierunkowaniem [1].

Funkcja personalna przedsiębiorstwa określana jest współcześnie najczęściej mianem zarządzania zasobami ludzkimi (*human resource management*) i rozpatrywana w kontekście jego misji, strategii oraz struktury organizacyjnej. Na rys. 1. przedstawiono klasyczny cykl zasobów ludzkich. Ukazuje on cztery podstawowe funkcje, spełniane przez każdego menedżera personalnego, a mianowicie selekcję, ocenianie, nagradzanie i rozwój oraz ich wzajemne powiązania. Zmienną zależną w tym modelu są zachowania ludzi, odzwierciedlające się w ich indywidualnej efektywności i w konsekwencji w efektywności całej organizacji. Efektywność ta zależy oczywiście również od innych czynników, jak chociażby od strategii

i struktury organizacyjnej. Aby uzyskać pełny obraz funkcji spełnianych w procesie zarządzania zasobami ludzkimi należałoby model na rys. 1. uzupełnić o funkcję planowania zasobów ludzkich oraz funkcję kształtowania warunków i stosunków pracy.

Aby uniknąć, występującego w przeszłości, opóźnienia w realizacji funkcji personalnej w stosunku do innych funkcji przedsiębiorstwa, powinna być ona przedmiotem zainteresowania zarządu firmy. Chodzi tu o sformułowanie przejrzystej polityki w dziedzinie zasobów ludzkich,

Rys. 1. Cykl zasobów ludzkich



Źródło: (2, s. 41).

Każde przedsiębiorstwo, niezależnie od jego wielkości, zarządza w określony sposób posiadanymi zasobami ludzkimi. W małej firmie czyni to właściciel lub w jego imieniu menedżer zarządzający operacjami, w dużych firmach odpowiednia komórka organizacyjna kierowana przez specjalistę-menedżera do spraw zasobów ludzkich. Są oni głównymi podmiotami podejmującymi decyzje w procesie zarządzania zasobami ludzkimi i od współpracy między nimi zależy efektywność sprawowania funkcji personalnej przedsiębiorstwa. Do głównych zadań menedżera do spraw zasobów ludzkich zaliczyć należy przede wszystkim: inicjowanie określonych działań w poszczególnych obszarach funkcjonalnych zarządzania zasobami ludzkimi, doradztwo fachowe dla kierowników liniowych, kierowanie obsługą administracyjną w zakresie spraw personalnych oraz sprawowanie kontroli w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Kierownik liniowy z kolei odpowiedzialny jest za: kierowanie pracą podległego zespołu, implementację określonych przedsięwzięć w dziedzinie zasobów ludzkich oraz podejmowanie decyzji personalnych, dotyczących podległych mu pracowników. Szczegółowy podział zadań zależy od przyjętego rozwiązania organizacyjnego.

stanowiącej integralną część ogólnej polityki przedsiębiorstwa. W jej ramach określa się zasady realizacji poszczególnych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, uwzględniając kulturę przedsiębiorstwa oraz jego uwarunkowania zewnętrzne. Do zadań zarządu firmy zaliczyć należy również opracowanie projektu systemu zarządzania zasobami ludzkimi, tak by wraz ze strukturą organizacyjną przyczyniali się do realizacji celów organizacji. Ponadto zarząd firmy włącza się w realizację pewnych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, np. uczestniczy w negocjacjach z organizacjami przedstawicielskimi pracobiorców.

Jak już uprzednio podkreślono, sposób sprawowania funkcji personalnej oddziałuje na stopień osiągnięcia celów zarządzania jakością. Dążąc do stanu, w którym jakość będzie cechą wykonywania pracy przez każdego członka danej organizacji, należy przyjąć odpowiednią filozofię zarządzania zasobami ludzkimi, w myśl której personel firmy uważany będzie za jej najważniejszy i najcenniejszy zasób, w którego rozwój warto inwestować. Inwestowanie w zasoby ludzkie przedsiębiorstwa oznacza doskonalenie poszczególnych elementów potencjału pracy, będącego atrybutem zasobów ludzkich i decydującego o ich aktualnej

i antycypowanej przydatności dla firmy. Potencjał pracy tworzą wiedza teoretyczna, zdolności, doświadczenie, zdrowie oraz motywacja do pracy. Wszystkie te elementy mogą być doskonałe w różnych formach treningu na stanowisku i poza stanowiskiem pracy, jak również przez celowe kształtowanie karier zawodowych oraz przedsięwzięcia strukturyzacji pracy. Tworzenie efektywnych systemów oceniania i nagradzania pracowników to następne kierunki doskonalenia funkcji personalnej przedsiębiorstwa w duchu filozofii zarządzania jakością. Do innych działań, które pozytywnie wpływają na doskonalenie „miękkich” aspektów zarządzania jakością zaliczyć należy ponadto grupowe formy organizacji pracy, stymulują-

ce współpracę różnych specjalistów, menedżerów, handlowców, klientów, co przyczynia się do lepszego zrozumienia ich potrzeb i celów działania oraz przekazywanie podwładnym władzy i formalnego autorytetu (*empowerment*), w celu lepszego zaspokajania potrzeb szeroko rozumianych klientów.

Podsumowaniem powyższych rozważań niech będzie konkluzja, iż z jednej strony filozofia zarządzania jakością wyznacza określone standardy dla funkcji personalnej przedsiębiorstwa, z drugiej zaś sposób zarządzania zasobami ludzkimi jest czynnikiem wpływającym na skuteczność technik zarządzania jakością.

Aleksy Pocztowski

BIBLIOGRAFIA

- [1] DRUCKER P., *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976.
- [2] FOMBRUN C.J., TICHY N.M., DEVANNA M.N., *Strategic human resource management*, John Wiley & Sons, New York 1984.
- [3] LASCELLES D. M., DALE B.G., *The use of quality management techniques*, „Quality Forum”, December 1990, vol. 16, number 4.
- [4] LISTWAN T., *Funkcja personalna przedsiębiorstwa w okresie zmian systemowych*, „Przegląd Organizacji”, nr 3/1993.
- [5] OAKLAND J., *Total Quality Management*, London 1989.
- [6] WILKINSON A., REDMAN T., SNAPE E., *Quality and the manager: An institute of management report*, London April 1993 – draft.

Autor jest pracownikiem naukowym Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Krzysztof Oblój

Mikroszkółka zarządzania

PWE, Warszawa 1994, 219 ss.

Zarządzanie jest proste. Mój kolega ze studiów fantastycznie grał bluesa. Podziwiałam jego grę, a jednocześnie zazdrościłam mu jej łatwości i oczywistości. Kiedy pytałam: „*Andreas, jak ty to robisz?*”, odpowiadał: „*Proste*”. Ja też gram na gitarze, ale nigdy nie wyszedł mi żaden blues.

Granie bluesa na gitarze, taniec na lodzie, budowanie domu, układanie fryzur – niekiedy bywa proste. Gdy obserwujemy przy pracy mistrza, trudno oprzeć się wrażeniu, że nie ma nic bardziej oczywistego, niż to, co robi on lub ona. Jednocześnie to wrażenie oczywistości nieraz nas pognębia i sprawia, że rezygnujemy z nauki, jeszcze zanim ją podejmiemy. Prostota pracy mistrza potęguje poczucie naszej niedoskonałości i jego czy jej poziom wydaje się pułapem nie do osiągnięcia dla laika. To jest takie proste, że jest niemożliwe.

Mój grający bluesa kolega i wielu innych mistrzów to praktycy. Wiedza praktyczna różni się istotnie od teoretycznej. Nie dziw się Andreaso-

wi, drogi Czytelniku, tylko wyobraź sobie coś, w czym sam jesteś dobry, czy też dobra. Może świetnie jeździsz na rowerze? Dobrze, spróbuj teraz to wyjaśnić komuś, kto nigdy w życiu nie jeździł. Najlepiej przetrenuj to w praktyce na własnym bądź cudzym dziecku. Jak ciężko jest tłumaczyć coś, co jest „proste”. Wynika to z tego, że inaczej zdobywamy wiedzę praktyczną, inaczej teoretyczną. Między tymi dwoma sposobami uczenia się przepaść często wydaje się nie do pokonania.

Zarządzanie jest proste – tak brzmi tytuł ostatniego rozdziału książki Krzysztofa Oblója *Mikroszkółka zarządzania*. Gdy dociera się do tego fragmentu, ma się ochotę zgodzić z autorem – mistrzem, który nie tylko mówi, że coś jest proste, ale zaszczepia w czytelniku pewien sposób myślenia, pewien rodzaj intuicji, pewien styl kojarzenia – a „przy okazji” sporo konkretnej wiedzy. W efekcie czytając książkę, „przechodzimy” – bo ja wiem?

„wirtualnie”? – przez praktyczny kurs zarządzania, a więc uczestniczymy w pewnej praktyce, fizycznie „nic nie robiąc” (a właściwie – czytając książkę).

Mikroszkółka zarządzania powinna być podstawowym podręcznikiem dla wszystkich, którzy prowadzą własną firmę, albo z innych powodów pragną dowiedzieć się, na czym to polega. Polecałabym ją studentom, ale chyba przede wszystkim praktykom, a już zwłaszcza tym, którzy stracili wiarę we własne siły i umiejętności. To nie znaczy, że można zaprzestać uczenia się po przeczytaniu książki. Zresztą nie sądzę, żeby ktokolwiek miał ochotę zaprzestać. Ta książka prawie na pewno zaciekawia na tyle, że czytelnik „wciągnie się”, nawet jeśli początkowo nie miał takich zamiarów. Nie widzę w tej chwili lepszego podręcznika tego rodzaju, w żadnym ze znanych mi języków (a znam ich kilka).

To nie jest kolejny „superporadnik” typu „Jak w ciągu pięciu minut stać się bogatym, sławnym i szczęśliwym”. Przeciwnie, by być dobrym menedżerem, trzeba ciężko i metodycznie pracować nad sobą, swoją wiedzą i swoją firmą. Autor bynajmniej tego nie ukrywa. Ale można uczyć się z przyjemnością. Dlaczego? **Bo uczenie się jest proste.**

Monika Kostera

Zofia Sekuła

Wynagradzanie menedżerów

Zarządzanie firmą jest procesem skomplikowanym; uwarunkowań umożliwiających osiągnięcie sukcesu jest wiele i nie na wszystkie z nich menedżerowie mają odpowiednio duży wpływ. Dlatego w praktyce stosuje się różne modele motywacyjne – jedne w większym, inne w mniejszym stopniu powiązane z sytuacją ekonomiczną firmy. Przy ich opracowywaniu bierze się najczęściej pod uwagę branżę, wielkość i pozycję firmy na rynku, formę własności, wyniki ekonomiczne, stosunki między zarządem a organem ustalającym wynagrodzenie, a także tradycje firmy. Tak ważne determinanty wynagrodzeń menedżerów, jak wielkość firmy i jej wyniki ekonomiczne mają nie mniej przeciwników niż zwolenników. Świadczy o tym fakt, że na listach rankingowych najlepiej zarabiających menedżerów na czołowych pozycjach nie zawsze znajdują się szefowie największych firm, ani też ci, którzy uzyskują najlepsze wyniki ekonomiczne. W USA czyniono w ostatnich dwóch latach próby ustawowego uregulowania wynagrodzeń menedżerów, uzależniając je od wyników firmy. Na razie nie powiódł się projekt opodatkowania tej części wynagrodzeń, która nie ma związku z wynikami firmy. Także w innych krajach toczą się dyskusje na temat systemu i poziomu wynagrodzeń. Jednym z wątków tej dyskusji jest możliwość łączenia stanowiska prezesa zarządu ze stanowiskiem prezesa rady nadzorczej i wykorzystywania tego faktu do ustalania wysokich wynagrodzeń dla członków zarządu.

Płace menedżerów są na świecie jawne. Podaje się je w rocznym sprawozdaniu z działalności firmy, udostępnianym udziałowcom i akcjonariuszom. W Polsce przepisy nie nakładają takiego obowiązku. Dlatego

rady nadzorcze, jak i sami menedżerowie nie chcą ujawniać wynagrodzeń otrzymywanych za kierowanie firmą. Uważa się, iż może to przynieść więcej szkody niż korzyści, istnieje bowiem społeczna niechęć do bogatych oraz presja do wprowadzenia specjalnego podatku przeciwdziałającego bogaceniu się.

Za co płacić

Przy ustalaniu wysokości wynagrodzenia dla menedżerów bierze się najczęściej pod uwagę cztery grupy czynników – trudność pracy, efektywność, prestiż firmy i sytuację na rynku pracy.

W niektórych krajach zachodnich do pomiaru trudności pracy stosuje się wartościowanie pracy za pomocą metody kart przewodnich (*guide chart profike method*). Uwzględnia ona trzy cechy syntetyczne – wiedza, rozwiązywanie problemów i odpowiedzialność. Wyniki wartościowania pracy nie mają jednak zasadniczego wpływu na poziom wynagrodzeń.

Efekty pracy menedżerów mogą i zazwyczaj są dość różne w poszczególnych okresach. Formy tych efektów zależą od celów postawionych przez właściciela. Niektórym menedżerom udaje się tak wpływać na ustalanie celów, by później móc je zrealizować, zapewniając sobie jednocześnie odpowiednie wynagrodzenie. Cele powinny być stawiane na okresy krótkie, średnie i długie. Ustalanie wynagrodzeń tylko na podstawie wyników bieżących oznacza preferowanie działań doraźnych i realizację strategii przetrwania, co może być niebezpieczne dla przyszłości firmy.

Większe sukcesy odnoszą menedżerowie, którzy w dużej mierze koncentrują się na realizacji celów

średnio- i długookresowych. Efekty pracy menedżerów występują w różnorodnej postaci i są trudno mierzalne. Z tego powodu wiązanie wynagrodzeń z wynikami w praktyce ma ograniczony zakres. Przykładowo w USA dotyczy 4-5% wynagrodzeń, w Anglii natomiast służby podatkowe stwierdziły, że tylko w 20% wynagradzanie za efekty ma dodatni wpływ na jakość pracy.

Wynagrodzenie menedżerów w gospodarce rynkowej nie podlega prawnej regulacji ani też negocjacji z partnerami społecznymi, nie jest także objęte układami zbiorowymi. Jednakże zależy od rynku i prestiżu firmy. Trudność w pozyskaniu odpowiednich fachowców sprawia, że firma jest skłonna płacić więcej. Przykładem może być brak w Polsce menedżerów do spraw *controllingu*, których rekrutuje się spośród kadry zagranicznej, nawet za kilkadziesiąt tysięcy dolarów rocznie. Korzystny wpływ ma nasz rynek pracy również na płace menedżerów do spraw *marketingu*, zarządzania bankami, nowoczesnej polityki personalnej, głównych księgowych.

Na świecie wpływ na prestiż firmy ma top menedżer. Zwraca się uwagę, by jego pozycja ekonomiczna nie była gorsza od innych porównywalnych menedżerów, co decyduje o strategii wynagradzania. Niektóre firmy, mimo nie najlepszych wyników i niskich płac załogi stosują bowiem dla swoich menedżerów bardzo korzystne płace. Starają się też pozyskiwać kandydatów spośród menedżerów zatrudnionych w firmach dobrych, w zamian za konkurencyjne wynagrodzenie.

W Japonii dyrektorzy zarabiają 17-24 razy więcej od przeciętnej płacy robotnika fabrycznego, co równe jest 1/10 średniej pensji amerykańskiego menedżera. Najlepiej opłaca-

nymi są menedżerowie USA, których najwyższe pensje są ponad 105 razy wyższe od przeciętnej płacy robotnika. Jednym z przeciwników zbyt wysokich pensji menedżerów jest Peter Drücker, który twierdzi, że rozpiętość zarobków wszystkich pracowników powinna wykazywać spójność i nie może być większa niż 1:20. Wydaje się, iż dla pewnych firm, np. dużych i prowadzących złożoną działalność bądź działalność w specyficznych uwarunkowaniach, powyższa relacja jest nie do utrzymania.

Struktura dochodu

W kształtowaniu systemu motywowania dla menedżerów należy rozpatrywać łączny dochód z pracy – nie tylko miesięczną płacę. Istnieje możliwość oddziaływania dużą ilością różnorodnych bodźców ekonomicznych i w naturze składających się na dochód, w którym można wyróżnić:

- płace miesięczne,
- świadczenia,
- dochody odroczone w czasie.

Płace miesięczne mogą składać się tylko z części stałej lub stałej i zmiennej. Stosownie do struktury płacy wyróżnia się modele – płac stałych, płac o przewadze ruchomych składników i płace mieszane. Model płac stałych oparty jest na wysokich stawkach płac, ustalanych widełkowo. Rozpiętość widełek sięga nawet 100 i więcej procent, co daje możliwości stosowania coraz wyższych płac. Wynagradzanie za pomocą płac stałych ma na celu stworzenie menedżerom pewnego komfortu w pracy i przeciwdziałanie stresom, mogącym powstawać na tle płac, ujemnie wpływając na podejmowanie decyzji. Uważa się, że motywacją do działania jest groźba utraty stanowiska, a w ślad za tym prestiżu i wysokich dochodów. W praktyce stosowanie płac stałych nie zawsze wyzwała niezbędną przedsiębiorczość i dynamizm.

Model płac o przewadze ruchomych składników zakłada, oprócz

niskich stawek płac, stosowanie wysokich premii i nagród. Są one powiązane z osiąganiem przez firmę konkretnych efektów. Zmusza to menedżera do prężnego działania, gdyż w przeciwnym razie może nie otrzymać atrakcyjnych finansowo premii lub nagród. Poziom wynagrodzeń w poszczególnych okresach może się różnić dość znacznie. Obserwuje się tutaj atmosferę pogoni za wysokimi efektami, czemu towarzyszy silne napięcie. Prowadzić to może do popełniania błędów w podejmowaniu decyzji.

Najczęściej stosuje się modele mieszane, w których przypisuje się odpowiednią rangę – tak płacy stałej, jak i ruchomej. Część ruchoma występuje w formie nagród i premii, które ustala się w proporcji do części stałej. W praktyce wynosi ona od 15-60%, a zdarza się, że są równe, a nawet wyższe od części stałej, gdy nagradzanie dotyczy szczególnie ważnego dla firmy efektu, np. fuzja firm, poszerzenie sprzedaży na nowych rynkach zbytu itp. Za bieżące kierowanie firmą ruchome składniki płac powinny być zdecydowanie niższe od części stałej. Znaczna ruchoma część płacy może być odbierana przez menedżera jako brak zaufania do jego umiejętności i jakości pracy. Rodzaj i wielkość ruchomych składników płac zależą od kraju, a także konkretnej firmy. Przykładowo w Szwajcarii dodatki do stałych pensji wynoszą średnio 9%.

Nagradzanie ruchomymi składnikami płac ma charakter selektywny i obejmuje:

- premie krótkookresowe (kwartalne, miesięczne),
- premie lub nagrody za wyniki średnio- i długookresowe,
- gratyfikacje.

Przedmiotem premiowania w pierwszych dwóch przypadkach są kryteria efektywności, które ustala w firmach prywatnych właściciel, w spółkach akcyjnych z ograniczoną odpowiedzialnością walne zgromadzenie. Nadrzędnym parametrem jest zawsze wielkość zysku. Motywowanie zarządu bodźcami premii ma na celu zachowanie niezbędnej rela-

cji między potrzebą realizacji zadań krótko, średnio- i długookresowych. Premie i nagrody za wyniki krótkookresowe wypłacane są w formie pieniężnej, natomiast pozostałe mogą również obejmować akcje lub udziały. Niektóre firmy stosują jednorazowe gratyfikacje dla menedżerów odchodzących ze stanowiska lub na emeryturę. Wysokość gratyfikacji zależy od wyników firmy oraz oceny długookresowego rezultatu pracy menedżera. Wypłaca się ją w gotówce lub w akcjach i udziałach.

W Polsce o wynagrodzeniu zarządu w firmach prywatnych decyduje właściciel, w spółkach akcyjnych i z ograniczoną odpowiedzialnością – rada nadzorcza, a w przedsiębiorstwach państwowych – stosowne przepisy i rada pracownicza. Wynagrodzenie prezesów w spółkach powstałych w wyniku przekształcenia przedsiębiorstw państwowych składa się z części stałej i ruchomej. Część stała ustalana jest zazwyczaj jako 4-7-krotność przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej. Część zmienna jest powiązana z wynikami firmy. Wynosi średnio 50% części stałej i wypłaca się ją w okresach kwartalnych lub miesięcznych. Obydwa składniki płac traktowane są jako koszty przedsiębiorstwa.

W przedsiębiorstwach państwowych wynagrodzenie dyrektora składa się podobnie jak w omówionych uprzednio spółkach, z części stałej i ruchomej. Część stała uzależniona jest od wielkości zatrudnienia i wynosi od 3 do 5 przeciętnych wynagrodzeń w gospodarce.

O ruchomej części wynagrodzenia decyduje rada pracownicza. Może obejmować premie i prowizję lub prowizję. Najczęściej stosuje się premie wysokości do 50% płacy zasadniczej. Prowizja jest ściśle uzależniona od wielkości osiąganego przez przedsiębiorstwo zysku.

W polskich firmach stosuje się dwa podejścia w motywowaniu menedżerów. Pierwszy polega na tym, że płaci się tyle, ile dyktuje rynek, a więc relatywnie do sposobu i poziomu wynagradzania w podobnych

firmach. Drugi zakłada funkcjonowanie firmy według standardów zachodnich. Odnosi się to również do płac. Właściciel firmy jest skłonny płacić dobremu menedżerowi mniej więcej tyle, ile w firmach zachodnich. Dotyczy to przede wszystkim firm z udziałem kapitału zagranicznego. W Polsce obserwuje się tendencję do zwiększania roli ruchomych składników płac – premii liczonej w koszty oraz udziałów w zyskach. Jest to działanie odwrotne niż w krajach zachodnich, gdzie ogranicza się udział ruchomych składników.

Przeciętna miesięczna płaca top menedżera w USA, liczona na podstawie 500 największych firm, wynosi ok. 2 mln dolarów rocznie i jest równa 85 przeciętnym płacom robotniczym. W Polsce najwyższe płace występują w spółkach z udziałem kapitału zagranicznego, w których roczna pensja może sięgać ok. 1,5 mld zł. Forma własności ma duży wpływ na poziom i zróżnicowanie płac menedżerów w Polsce. Najwyższe płace uzyskują szefowie firm *joint ventures* i przedsiębiorstw zagranicznych, a następnie prywatnych, spółek Skarbu Państwa, państwowych i na końcu spółdzielczych. Podobną tendencję obserwuje się w krajach zachodnich. Firmy prywatne wynagradzają swoich menedżerów lepiej niż państwowe. Przykładowo roczna pensja szefa Renaulta (państwowy) wynosi 1,8 mln dolarów. Peugeot (prywatny) 2,8 mln dolarów. W obydwu przypadkach wynagrodzenia są zdecydowanie bardziej korzystne niż urzędników zatrudnionych w najwyższych szczeblach administracji państwowej (za wyjątkiem Szwajcarii). Dlatego w niektórych krajach, np. w RFN obserwuje się zjawisko przepływu kadr z najwyższych szczebli administracji państwowej do działalności gospodarczej.

Ważną pozycją, mającą wpływ na dochody pracowników zwłaszcza w firmach dużych i średnich, są świadczenia rzeczowe. Mogą one występować w przeróżnej postaci, a najczęściej obejmują:

- udostępnianie samochodów do

celów służbowych, a także prywatnych,

- korzystanie z samolotu, jachtu, miejsc na parkingu, drogich hoteli i restauracji, zniżkowych biletów lotniczych w podróżach prywatnych,
- finansowanie kursów języków obcych, szkoleń zawodowych, spotkań z przedstawicielami obcych firm,
- korzystanie z posiłków firmowych,
- prenumerata czasopism,
- opłaty telefoniczne, mieszkaniowe, kart wstępu do klubów, na imprezy kulturalne, sportowe,
- pożyczki mieszkaniowe,
- korzystanie z domków letniskowych, pól golfowych, sprzętu gimnastycznego,
- organizowanie i/lub finansowanie przewodzących, wakacje we własnych ośrodkach i inne.

Na świadczenia rzeczowe przeznacza się sumy rzędu kilku do kilkudziesięciu tysięcy dolarów rocznie. Stanowią korzystną formę wynagrodzeń, nie podlegają bowiem opodatkowaniu. W Polsce obecnie za najbardziej atrakcyjną formę świadczeń uznać należy finansowanie wyjazdów szkoleniowych do krajów zachodnich oraz spotkań z przedstawicielami życia gospodarczego w kraju i na świecie.

Ostatnią grupą są dochody odroczone w czasie. Wśród nich wyróżnić można systemy dodatkowych ubezpieczeń oraz dochody z zainwestowanego w firmie kapitału. Dodatkowe ubezpieczenia obejmują ubezpieczenia zdrowotne, emerytalno-rentowe oraz polisy ubezpieczeniowe. Finansuje je w całości lub częściowo firma. Mają one na celu bieżącą ochronę zdrowia, np. korzystanie z drogich usług dentystycznych i utrzymanie standardu życia w przypadku utraty pracy czy przejścia na emeryturę. Ich niewątpliwą zaletą jest możliwość gromadzenia dochodów, których wypłatę w przyszłości gwarantują instytucje ubezpieczeniowe. Ponadto są wolne od podatku od dochodów osobistych.

Menedżer zatrudniony w spółkach (kapitałowych akcyjnych

i z ograniczoną odpowiedzialnością) ma ponadto prawo do zakupu pewnego pakietu akcji lub udziałów własnej firmy oraz opcji na zakup akcji, obligacji. Należy podkreślić, że korzyści finansowe uzyskane z tego tytułu stanowią najbardziej znaczącą pozycję w dochodzie menedżera. Akcje mogą być przyznawane odpłatnie, na dogodnych warunkach spłaty, po preferencyjnych cenach lub nieodpłatnie, z możliwością natychmiastowej sprzedaży po zakupie lub po upływie pewnego okresu. W zależności od formy udogodnień stosuje się między innymi akcje fikcyjne, odroczone, uwarunkowane, nie uwarunkowane oraz opcje motywacyjne. Prawo do nabycia akcji lub udziałów powiązane jest w większości z realizacją celów długookresowych. Ta forma wynagradzania jest silnym bodźcem pobudzającym menedżera do działań związanych z osiąganiem przez firmę wysokich zysków. Zapewnia mu to korzystne dochody z zainwestowanego kapitału, wielokrotnie przewyższające miesięczną płacę.

Zofia Sekula

BIBLIOGRAFIA

- [1] VAN HOFF K., *Organization, Human Resources, Management and Pay 7-th International Conference for Work and Pay*, Haga 1988.
- [2] KRAWCZYŃSKI Z., *System wynagradzania dyrektorów przedsiębiorstw w warunkach gospodarki rynkowej*, IPiSS „Ekspertyzy – Informacje” nr 13, Warszawa 1991.
- [3] BORKOWSKA S., *Jak wynagradzać*, Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego ORGMASZ, Warszawa 1992.
- [4] BLANCHARD K., JOHNSON S., *Jednominutowy menedżer*, PWE 1992.
- [5] LIKOWSKI J., *Ile wystarczy*, „Gazeta Przemysłowa i Handlowa” nr 10/1992.
- [6] WYŻNIKIEWICZ B., *Średnio 18 000 USD rocznie na tęą głowę*, „Gazeta Bankowa” nr 44/1993.
- [7] *Milionerzy na etacie, opracowanie zbiorowe*, „Magazyn Rzeczypospolitej” nr 4/1993.

Autorka jest doktorem Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Wanda Kopertyńska

Innowacje w premiowaniu

Obecnie większość firm dokonuje zmian systemów (regulaminów) wynagradzania. Zmiany te najczęściej idą w kierunku uproszczenia wewnętrznej struktury wynagrodzeń i wzmocnienia ich motywacyjności.

Przy wyborze składników (elementów) wynagrodzenia w wielu firmach powstał problem, czy utrzymywać premię, czy też ją zlikwidować. Dotychczas wypłacana premia nie spełniała swojej funkcji, to znaczy, że nie miała związku ani z wynikami, jakie osiągała firma, ani też z wynikami pracy komórek (jednostek) organizacyjnych i pracowników w nich zatrudnionych.

Działo się tak dlatego, że brak było właściwej oceny wyników (efektów) pracy komórek organizacyjnych oraz sprężenia efekty (wyniki) pracy – korzyści płacowe. W konsekwencji wysokość funduszu premiowego wypłacana w poszczególnych okresach była z góry określana i najczęściej nie miało to żadnego związku z wynikami.

W odniesieniu do konkretnego pracownika premia stanowiła stały składnik wynagrodzenia, niezależny od wyników jego pracy. Wprawdzie w większości firm stosowano zasadę premiowania negatywnego, którego istota polega na tym, że z góry określa się wysokość premii, którą pracownik może otrzymać, a następnie pozbawia się go premii w części lub całości, w zależności od niespełnienia określonych warunków zapisanych w regulaminie premiowym. W praktyce spotykano przypadki pozbawiania pracownika w danym okresie premii w części lub w całości, ale zdarzało się to raczej sporadycznie i przyczyna tkwiła w dyscyplinie pracy, a nie w wynikach pracy.

Jednocześnie w pytaniach skierowanych do kadry kierowniczej (w kilkunastu firmach) na temat utrzymywania tego składnika wynagrodzenia, zdecydowana większość (92%) opowiedziała się za potrzebą istnienia premii.

Jako uzasadnienie swojego stanowiska kierownicy podawali m.in. możliwość:

- motywacyjnego oddziaływania na pracowników w krótszych okresach, aniżeli daje to wzrost wynagrodzenia podstawowego (zasadniczego), które może się zwiększać w odniesieniu do konkretnego pracownika, nie częściej niż raz do roku,

- realizacji wszystkich funkcji zarządzania przez kierownika komórki organizacyjnej. Kierownik planuje, organizuje pracę w komórce, kontroluje wyniki pracy pracowników tej komórki, a także powinien mieć możliwość motywacyjnego oddziaływania m.in. poprzez przyznawanie premii.

W takiej sytuacji pojawiło się pytanie – jakie mechanizmy (rozwiązania) wprowadzać w premiowaniu, aby premia spełniała swoją funkcję, tzn. wyzwała w pracownikach motywację do zwiększania efektywności pracy; dla firm z kolei rozwiązania te powinny być na tyle racjonalne, aby powodowały zwiększanie efektywności działania firmy.

Aby zrealizować warunek, o którym mowa wyżej niezbędne jest przygotowanie mechanizmów zakładających związek wynagrodzeń (ruchomej części – premii) z wynikami ocen efektów pracy osiąganych na szczeblu firmy, jak i komórek organizacyjnych. To z kolei wymaga:

- wypracowania zintegrowanego systemu ocen w firmie. Kluczowym momentem w tym zakresie jest sformułowanie najpierw globalnych kryteriów oceny, a następnie dezagregacja kryteriów globalnych w kryteria cząstkowe oraz ich powiązanie z konkretnymi obszarami funkcjonalnymi i odpowiadającymi im komórkami organizacyjnymi,

- opracowania zasad powiązania wyników ocen z kształtowaniem środków na ruchomą część wynagrodzenia na szczeblu firmy i komórek organizacyjnych.

Konieczność stworzenia zintegrowanego, spójnego systemu ocen wynika z hierarchicznej struktury celów przedsiębiorstwa. Efekty pracy ogniów niższego szczebla powinny przyczyniać się do poprawy efektów pracy wyższego szczebla i na koniec przedsiębiorstwa jako całości. Rzeczywiste efekty działalności przedsiębiorstwa determinują możliwości jego rozwoju i wielkość środków na wynagrodzenia jego pracowników.

Przedstawione w artykule informacje dotyczą rozwiązań opracowanych na potrzeby kilku firm należących do różnych branż (przemysł skórzany, chemiczny, maszynowy, budownictwo).

Szczegółowe rozwiązania w zakresie premiowania dla ww. firm dotyczyły opracowania i założeń w zakresie:

- kształtowania środków na fundusz premiowy na szczeblu firmy, jak też poszczególnych jednostek (komórek) organizacyjnych w powiązaniu z wynikami ocen,

- ustalania zadań i warunków premiowania dla poszczególnych komórek organizacyjnych,

- kształtowania indywidualnych premii dla poszczególnych grup pracowników firmy, to jest:

- ▲ naczelnego kierownictwa firmy,

- ▲ kierowników komórek organizacyjnych,

- ▲ pracowników na stanowiskach wykonawczych (robotniczych i nierobotniczych).

W zakresie kształtowania środków na fundusz premiowy, w zależności od istniejących w danym okresie warunków, możliwe okazało się zastosowanie jednego z przedstawionych wariantów rozwiązań.

W wariantcie I przyjęto następujące założenia. Wszystkie komórki (jednostki) organizacyjne dzieli się na te tworzące wyniki oraz obsługujące produkcję i te o charakterze regulacyjno-obliczeniowym. Dla ko-

mórek tworzących wyniki łatwo można ustalić kryteria o wysokim stopniu wymierności. Dla pozostałych komórek będą to kryteria ilościowe, połączone z jakościowymi, bądź tylko kryteria jakościowe. Biorąc pod uwagę powyższe, dla komórek tworzących wyniki o dużym stopniu wymierności ustalono system prowizyjnego kształtowania środków na ruchomą część wynagrodzenia; przy czym system prowizyjny może mieć charakter proporcjonalny-prosty, co oznacza, że za każdą dodatkową jednostkę płaci się taką samą stawkę lub też prowizja może mieć charakter progresywny, tj. za każdą dodatkową jednostkę płaci się więcej lub też mniej w przypadku zastosowania prowizji dygresywnej.

Dla komórek produkcyjnych i sprzedaży założono wyjściową wielkość produkcji (warunek: dobrej jakościowo) i sprzedaży oraz określoną wielkość środków na ruchomą część wynagrodzenia przy danym wyniku. Jednocześnie ustalono zasady wzrostu tych środków w przypadku zwiększenia wyniku produkcyjnego (przy ustalonych kosztach) czy sprzedaży.

Dla komórek obsługujących produkcję i pozostałych określono wysokość środków na ruchomą część wynagrodzenia w stosunku (w proporcji) do wydziałów produkcyjnych i sprzedaży. Warunkiem uzyskania funduszu premiowego dla tych komórek jest pozytywna ocena ich pracy, dokonywana za pomocą kryteriów oceny pracy tych komórek. Kryteria te wypracowano z udziałem kierownictwa firmy i doświadczonych pracowników reprezentujących różne obszary działalności.

Rozwiązanie to ma tę pozytywną stronę, że przy jasno określonym związku: wyniki (efekty) pracy – wysokość środków na wynagrodzenie, wzrasta wśród pracowników motywacja do zwiększania efektywności pracy i wzrostu wyniku. W warunkach, gdy w firmie występowała rytmiczność produkcji i sprzedaży, rozwiązanie to okazało się bardzo korzystne; jego wdrożenie spowodowało około 30-proc. przyrost produkcji i sprzedaży poprzez – wyzolenie w określeniu kierownictwa spółki tzw. rezerw prostych.

Wariant ten miał jednak ograniczone zastosowanie tylko dla firm, które nie były „obciążone popiwkiem”, jak również miały pełny zbył swojej produkcji.

Rozwiązanie kolejne zostało opracowane na potrzeby firm, które charakteryzowała nierównomierność produkcji i sprzedaży w czasie; co oznaczało, że w firmach tych występowały okresy zdecydowanie zmniejszonej i zwiększonej sprzedaży oraz większe możliwości produkcyjne aniżeli sprzedaży.

W wariacie rozwiązań przygotowanych dla tych firm przyjęto, że firmę rozpatruje się jako całość składającą się z komórek organizacyjnych tworzących wyniki firmy. Udział poszczególnych komórek w tworzeniu wyniku jest zróżnicowany, ze względu na rolę i znaczenie danej komórki w firmie. W wariantcie tym zakłada się, że:

- Fundusz środków na ruchomą część wynagrodzenia tworzy się na szczeblu firmy. Wysokość tego funduszu jest zmienna w czasie, w zależności od wyniku firmy (tj. wykonania zadania premiowego). Globalnym kryterium oceny pracy firmy wyznaczono określony poziom zysku (który można osiągnąć przy danym poziomie sprzedaży i kosztów; wskaźniki te z kolei stanowią zadania premiowe dla komórek organizacyjnych tworzących koszty i realizujących sprzedaż). Jednocześnie przyjęto założenie, że wzrost zysku o określony procent spowoduje automatycznie wzrost funduszu premiowego w firmie o ustaloną z góry wielkość (procentowo).

- Fundusz, o którym mowa wyżej dzielony jest między poszczególne komórki organizacyjne według następujących zasad. Tworzy się bazowe fundusze premiowe dla poszczególnych komórek. Podstawę ustalania funduszy bazowych stanowi wskaźnik premiowy i liczba zatrudnionych w komórce organizacyjnej lub też liczba pracowników niezbędnych do zrealizowania produkcji zadanej do wykonania. Produkcja zadana do wykonania jest jednocześnie produkcją możliwą do sprzedania w danym okresie. Przykładowo, jeżeli w komórce produkcyjnej zatrudnionych jest 40 pracowników, a za-

dana do wykonania produkcja możliwa jest do zrealizowania (wyliczona na podstawie średniej wydajności wydziału) przez 30 pracowników, to fundusz bazowy dla tego okresu rozliczeniowego wyliczony będzie tylko dla 30.

Wskaźniki premiowe zróżnicowane są dla poszczególnych komórek, ze względu na jej rangę, którą wyznacza wpływ danej komórki na rozwój i kształtowanie wyników firmy. W rezultacie, przykładowo, komórka administracyjno-gospodarcza przy zatrudnieniu 10 osób i współczynnika premiowym ma sumę jednostek przeliczeniowych wynoszącą 10 ($10 \times 1 = 10$); natomiast komórka finansowa przy takim samym zatrudnieniu i współczynnika premiowym 2,5 ma sumę jednostek przeliczeniowych 25 ($2,5 \times 10 = 25$). W konsekwencji, przy wartości jednej jednostki przeliczeniowej w danym okresie rozliczeniowym równym pół miliona (wartość jednostki jest zmienna w czasie i uzależniona od poziomu funduszu premiowego na szczeblu firmy) komórka administracyjno-gospodarcza ma bazowy fundusz premiowy równy 5 milionów; komórka finansowa natomiast 12,5 miliona. Jest to fundusz możliwy do uzyskania w sytuacji pozytywnej oceny pracy danej komórki.

- Dla każdej komórki organizacyjnej określono warunki premiowe; dla komórek tworzących wyniki, które łatwo można zmierzyć ustalono jednocześnie zadania premiowe. Były one następujące:

- dla jednostek produkcyjnych – poziom kosztów (jak wcześniej pisano firmy te mają większe możliwości produkcyjne, aniżeli sprzedaży, dlatego uznano, że wielkość produkcji nie może być zadaniem premiowym w aktualnych warunkach działania tych firm),
- dla działu marketingu, sprzedaży, handlowego (w różnych firmach spotykano odmienne nazwy komórek zajmujących się sprzedażą) – poziom sprzedaży,
- dla działu zaopatrzenia – poziom zapasów materiałowych.

- Warunkiem uzyskania bazowego funduszu premiowego dla komórek, których wyniki pracy można opisać jakościowo, jest pozytywna ocena

pracy komórek, dokonywana za pomocą kryteriów oceny. Dla komórek produkcyjnych warunkiem tym było zrealizowanie produkcji zadanej do wykonania (produkcja dobra jakościowo); dla działu sprzedaży – osiągnięcie założonego poziomu sprzedaży, dla działu zaopatrzenia – dotrzymanie założonego poziomu kosztów materiałowych.

■ Komórki, dla których określono zadania premiowe mają możliwość zwiększenia bądź zmniejszenia bazowego funduszu premiowego w zależności od realizacji zadania premiowego. Przykładowo, dla jednostek produkcyjnych zwiększenie poziomu kosztów powoduje zmniejszenie bazowego funduszu premiowego; zmniejszenie kosztów daje zwiększenie funduszu. Dział sprzedaży natomiast, w przypadku zwiększenia poziomu sprzedaży, otrzymuje zwiększony fundusz premiowy, w sytuacji natomiast osiągnięcia niższego poziomu sprzedaży, aniżeli założono, komórka ta pozbawiona jest premii (gdyż osiągnięcie założonego poziomu sprzedaży jest warunkiem premiowym).

W zakresie wypracowania zasad wiązania wyników ocen z ruchomą częścią wynagrodzenia (premią) dla poszczególnych grup zatrudnionych przyjęto we wszystkich firmach takie same założenia. Najogólniej można je zapisać następująco: poszczególne

pracownicy powinni być oceniani za to, na co mają bezpośredni wpływ i wynik tej oceny powinien decydować o otrzymaniu bądź nieotrzymaniu premii. Świadczy to o potrzebie doboru właściwych kryteriów dla poszczególnych grup zatrudnionych. W związku z tym w firmie należy wyodrębnić jednorodne grupy pracowników, które będą oceniane następująco:

● kryterium oceny naczelnego kierownictwa powinien być globalny wynik firmy,

● kryteriami oceny wyników pracy kierowników komórek organizacyjnych winny być:

▲ wyniki pracy komórki organizacyjnej, którą kierownik kieruje, ocenianej poprzez kryteria oceny danej komórki, o których pisano wcześniej,

▲ globalny wynik firmy, na który mają wpływ kierownicy poprzez realizację celów cząstkowych.

● W stosunku do pracowników na stanowiskach wykonawczych kryteriami oceny winny być:

▲ wyniki pracy komórki, w której pracownik jest zatrudniony,

▲ wynik pracy własnej, wsparty analizą takich zachowań pracownika, jak: dyspozycyjność, niezawodność, aktywność, dyscyplina pracy.

W omawianych firmach przyjęto w tym zakresie następujące rozwią-

zania praktyczne. Ustalono, że naczelnictwo firmy otrzymuje premię w sytuacji, gdy firma osiągnie założony poziom wyniku. Kierownicy komórek organizacyjnych otrzymują premię w przypadku gdy:

● firma osiągnie założony poziom wyniku,

● wyniki pracy komórki organizacyjnej zostaną pozytywnie ocenione.

Natomiast pracownicy na stanowiskach wykonawczych otrzymują premię w sytuacji pozytywnej pracy: komórki organizacyjnej i własnej. Przy czym indywidualna premia powinna mieć charakter uznaniowy i przyznawać ją powinien bezpośrednio przełożony. Ze względu na ograniczenia objętościowe w artykule nie omówiono szczegółowo wszystkich przyjętych rozwiązań. Podsumowując, można stwierdzić, że podstawą przyjętych mechanizmów w zakresie premiowania było wiązanie wyników ocen z kształtowaniem rozmiarów funduszu premiowego na szczeblu firmy i komórek organizacyjnych oraz indywidualnych premii poszczególnych grup zatrudnionych.

Wanda Kopertyńska

Autorka – dr. inż. jest pracownikiem naukowym Instytutu Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Dokończenie ze str. 20

Podkreśla się często, że departamenty ds. ryzyka zajmują się tzw. czystym niebezpieczeństwem strat, a więc tym, które może przynosić tylko straty. Tzw. ryzyko spekulatywne, które może przynosić zysk i straty nie mieści się w zakresie działań menedżera ds. ryzyka. Niełatwo jest znaleźć granicę między „czystym” a „spekulatywnym” ryzykiem i można ją w zależności od punktu widzenia przesunąć. Wydaje się niewłaściwe wytyczenie określonej i ścisłej granicy. Bardziej interesujące jest to, kto ponosi odpowiedzialność za określony rodzaj ryzyka spekulatywnego.

Odpowiedzialność menedżerska ds. ryzyka wymaga od niego ścisłej współpracy nie tylko z kierownictwem przedsiębiorstwa, lecz również ze wszystkimi jednostkami przedsiębiorstw. Jeżeli przekażemy zarządzanie ryzykiem urzędnikowi, jak ma to miejsce w przypadku „handlowca ubezpieczeniowego”, stworzenie takiego kontaktu będzie niemożliwe. Sy-

tuacja taka zmusza do podziału zakresu obowiązków i odpowiedzialności dotyczących ryzyka. Najczęstsze rozwiązanie polega na przekazaniu odpowiedzialności dyrektorowi finansowemu, ewentualnie generalnemu (możliwy jest dodatkowy przydział szefowi personalnemu).

Menedżer ds. ryzyka ma spełniać trzy warunki:

● musi znać dokładnie swoje przedsiębiorstwo,

● musi mieć dogłębną wiedzę na temat budowy i technicznej strony działania instytucji ubezpieczeniowych,

● musi mieć obok inicjatywy, taktu, cierpliwości takie cechy, jak np. umiejętność przewidywania.

Wielki nacisk zatem kładzie się na wykształcenie. Przede wszystkim wymagana jest doskonała znajomość zagadnień dotyczących ubezpieczeń.

Zarządzanie ryzykiem przybiera na znaczeniu zarówno w USA, jak i w Europie, a w szczególności w Szwajcarii. W ostatnim dziesięcioleciu staje się niezbędne zatrudnianie fachowców z tej

dyscypliny. Coraz częściej występujące ryzyko utrudnia przewidywanie jego skutków i dlatego nawet w małych przedsiębiorstwach wydaje się niezbędne zatrudnienie menedżera ds. ryzyka.

Piotr Buła

BIBLIOGRAFIA

- [1] GRZYBOWSKI W., *Ryzyka, innowacje i decyzje gospodarcze*, Uniwersytet M. Curie-Skłodowskiej, Lublin 1984.
- [2] URLICH H., GANZ-KEPPELER V., *Führung und Organisation*, Paul Haupt Bern Stuttgart 1969.
- [3] ARROW K. J., *Eseje z teorii ryzyka*, PWN, Warszawa 1989.
- [4] FABIAŃSKA J., ROKITA J., *Przedsiębiorczość, ryzyko struktury*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1991.
- [5] JĘDRALSKA K., *Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1992.
- [6] KRZAKIEWICZ K., *Ryzyko przedsiębiorstwa państwowego*, Zeszyty Naukowe, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1990.

Autor jest pracownikiem naukowym Zakładu Logistyki Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Stanisław Nowosielski

Kontroling w podejmowaniu decyzji produkcyjnych

Przedsiębiorstwa krajowe, funkcjonujące w warunkach rynku konkurencyjnego, są zmuszone do zdecydowanej poprawy ekonomicznej efektywności gospodarowania. Stanowi to zasadniczy warunek ich dalszej egzystencji i rozwoju. Wzrost efektywności powinien następować głównie w drodze dynamizacji przychodów ze sprzedaży i racjonalizacji kosztów produkcji. Uruchomienie rezerw w tych obszarach wymaga, obok spełnienia innych warunków, kompleksowego ujęcia, rozczłonkowanego dotychczas, procesu decyzyjnego zarządzania produkcją i jego ukierunkowania na wynik ekonomiczny przedsiębiorstwa. Takie założenia są przyjmowane w nowoczesnej koncepcji zarządzania, jaką jest kontroling.

Logika koncepcji kontrolingu w obszarze produkcji

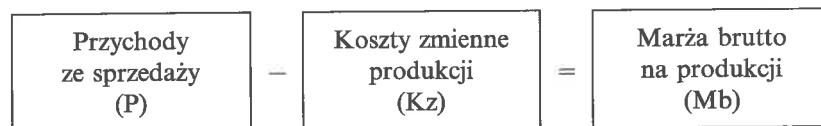
Orientacja produkcji na wynik ekonomiczny przedsiębiorstwa oznacza przyjęcie w krótkookresowym rachunku decyzyjnym zarządzania produkcją, jako celu ekonomicznego, nadwyżki powstającej po odjęciu kosztów zmiennych od wartości sprzedaży danego okresu [1, s. 46]. Nadwyżka, o której mowa, jest nazywana wkładem na pokrycie lub marżą wyniku brutto na pokrycie kosztów stałych [2, s. 82 i 120].

Przedmiotem kontrolingu (sterowania ekonomicznego) są komponenty takiego quasi-wyniku, tj. przychody ze sprzedaży wyrobów i usług oraz koszty zmienne uzyskania tych przychodów. Komponenty te są pod wpływem zmiennych sterujących, zależnych od decyzji zarządzania produkcją (zob. schemat 1).

Kontrolując kompleksowo proces podejmowania decyzji w trakcie realizacji poszczególnych funkcji zarządzania produkcją można oddziaływać na poziom wyniku ekonomicznego przedsiębiorstwa.

Taka kontrola wstępna, często zaniedbywana w praktyce przedsiębiorstw, powinna służyć optymalizacji decyzji zarządzania produkcją. Celem kontroli jest udzielenie pomocy służbom planistycznym w poszukiwaniu całościowych rozwiązań optymalnych i ochrona przed podjęciem przez kierownictwo produkcji takich decyzji planistyczno-regulacyjnych, które mogłyby prowadzić do pogorszenia wyniku ekonomicznego przedsiębiorstwa.

stawę obliczenia wyjściowej marży brutto na zamówieniu i doliczenia jej do ogólnej kwoty marży, uzyskiwanej na przyjętych zamówieniach (rys. 1). Ma to miejsce jeszcze przed podjęciem dalszych decyzji, dotyczących wielkości zleceń, terminów i kolejności ich uruchomienia itd., a zatem marża wyjściowa uwzględnia tylko te koszty zmienne (np. koszty materiałów bezpośrednich), na które nie będą miały wpływu kolejne decyzje. Przygotowanie każdej takiej decyzji



- ★ asortyment
- ★ ilość produkcji
- ★ ceny produktów
- ★ terminy dostawy

- ★ program produkcji
- ★ wielkość serii, partii części
- ★ długość cyklu produkcyjnego
- ★ obciążenie stanowisk
- ★ terminy i kolejność uruchomienia produkcji
- ★ wielkość zapasów
- ★ godziny nadliczbowe

Schemat 1. Komponenty wyniku ekonomicznego kształtowane w procesie decyzyjnym sterowania produkcją

Źródło: opracowanie własne.

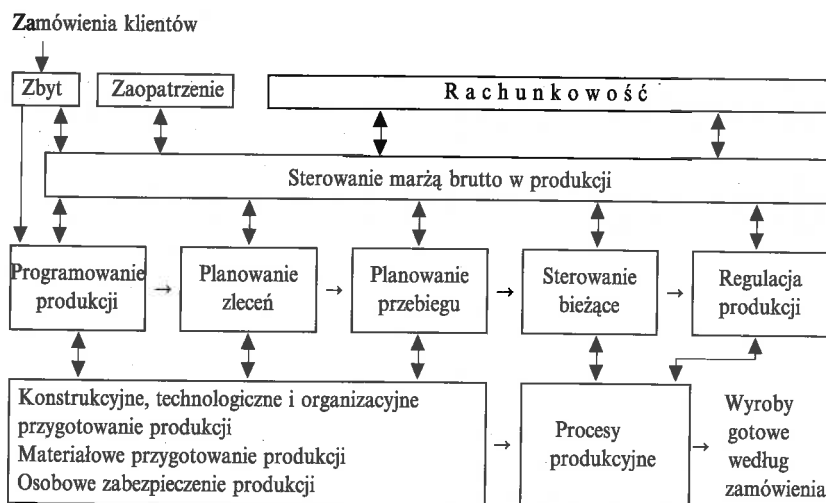
Istota kontrolingu w fazie przygotowania decyzji zarządzania produkcją polega na ocenie ich jakości i wskazywaniu (lub inspirowaniu) służb planistycznych do poszukiwania sposobów jej poprawy. Kryterium jakości decyzji stanowi uzyskanie najkorzystniejszego w danych warunkach poziomu marży brutto (Mb). Ze względu na krokowy charakter kształtowania marży brutto, wynikający z sukcesywnej realizacji funkcji zarządzania, bazą odniesienia oceny każdej kolejnej decyzji zarządzania produkcją może być już osiągnięty poziom marży, wskutek wcześniejszego podjęcia określonych decyzji [4]. Przyjęcie do realizacji nowego zamówienia w fazie budowy programu produkcji daje pod-

może być wielowariantowe, co też skutkować będzie różnymi zmniejszeniami wyjściowej marży brutto. Można założyć np. kilka alternatywnych, co do terminu (miejsca) realizacji sposobów uruchomienia (wykonania) zlecenia, które będą wiązać różnej wysokości koszty zmienne. W praktyce zarządzania problem decyzyjny dodatkowo się komplikuje, a to ze względu na niejednokierunkowy charakter skutków kosztowych różnych decyzji. Na przykład, zmiana kolejności wykonania zlecenia, w celu skrócenia cyklu produkcyjnego i w efekcie dotrzymania terminu realizacji zamówienia klienta, może spowodować niekorzystne obciążenie stanowisk roboczych i w konsekwencji wzrost łącznych

kosztów produkcji. Dlatego też wymagana jest kompleksowa analiza skutków każdej decyzji. Pozytywna jej ocena ma miejsce wówczas, gdy planista wybierze wariant powodujący minimalne zmniejszenie „wypracowanej” już kwoty brutto.

Należy jednak zauważyć, że w rozwiązaniach tradycyjnych nie funkcjonuje taki mechanizm oceny. Jego wprowadzenie wymaga wkomponowania w konwencjonalną strukturę zarządzania produkcją dodatkowego podsystemu. Miejsce takiego podsystemu i jego powiązania funkcjonalne przedstawiono na rys. 2 [3, s. 115].

W zakresie zadań podstawowych tego podsystemu znajdzie się, obok bieżącej oceny ekonomicznej decyzji zarządzania produkcją, zabezpiecze-



Rys. 2. Integracyjna funkcja sterowania marżą brutto, jako załączka kontrolingu w zarządzaniu produkcją

Źródło: opracowanie własne.

	Funkcje sterowania	Obliczenia wyniku	Ilustracja graficzna
F a z p l o w a n i e	PROGRAMOWANIE PRODUKCJI (które zamówienia przyjąć?)	Obliczenie ogólnej kwoty marży brutto dla przyjętych i-tych zamówień	$\begin{matrix} P & Kz & Mb \\ \downarrow & \downarrow & \downarrow \end{matrix}$
	PLANOWANIE ZLECEŃ (w jakich seriach wykonywać?)	$Mb = \sum Mb_i = \sum P_i - Kz_i$ Zmniejszenia Mb z tytułu a) związania kapitału $Mb^1 = Mb - Kzk$	$\begin{matrix} P & Kz & Mb \\ \downarrow & \downarrow & \downarrow \end{matrix}$
	PLANOWANIE PRZEBIEGU PRODUKCJI (kiedy i gdzie to robić?)	b) terminowości produkcji $Mb^2 = Mb^1 - Kk$ c) sposobów zastępczych $Mb^3 = Mb^2 - Kd$	$\begin{matrix} P & Kz & Mb \\ \downarrow & \downarrow & \downarrow \end{matrix}$
	STEROWANIE BIEŻĄCE (w jakiej kolejności wykonać?)	d) pozostałych kosztów (postojów, zakłóceń) $Mb^4 = Mb^3 - Kp$	$\begin{matrix} P & Kz & Mb \\ \downarrow & \downarrow & \downarrow \end{matrix}$
	F a z a r e a l i z a c j i	PRZYDZIAŁ ZADAŃ DO STANOWISK (na którym stanowisku roboczym?) CZYNNOŚCI REGULACYJNE (jakie sposoby regulacji stosować, gdy pojawią się zakłócenia?)	Zmniejszenia lub zwiększenia Mb z tytułu: a) związania kapitału $Mb^1 = Mb \pm dKzk$ b) terminowość produkcji $Mb^2 = Mb^1 \pm dKk$ c) sposobów zastępczych $Mb^3 = Mb^2 \pm dKd$ d) pozostałych kosztów $Mb^4 = Mb^3 \pm dKp$

Rys. 1. Krokowa procedura ustalania marży brutto w procesie oceny jakości decyzji zarządzania produkcją

Źródło: opracowanie własne.

Kzk – koszty zamrożenia środków obrotowych w produkcji w toku

Kk – kary umowne z tytułu nieterminowej realizacji zamówień, ewentualnie premie za przedterminowe wykonanie zamówień

Kd – koszty użycia sposobów zastępczych (np. stanowiska zastępcze)

Kp – inne koszty zmienne

dK – przyrost kosztów rzeczywistych względem planowanych

nie wszystkich jego funkcji w niezbędne informacje ekonomiczne, a także koordynacja celów i decyzji produkcji z celami i decyzjami dotyczącymi całego przedsiębiorstwa.

Przedstawiona koncepcja zintegrowanego sterowania ekonomiką produkcji w fazie podejmowania decyzji wymaga wszechstronnej weryfikacji i uszczegółowienia, aby mogła ona nabrać charakteru użytecznego. Konieczne jest także wprowadzenie zmian dostosowawczych w rachunkowości, w celu stworzenia systemu informacji ekonomicznych, zasilających proces decyzyjny zarządzania produkcją.

Istotne jest również pogłębienie aspektów funkcjonalnych (kontroling produkcji jako dodatkowa funkcja przedsiębiorstwa) oraz instytucjonalnych (strukturalizacja zadań, kompetencji i odpowiedzialności komórek kontrolingu produkcji).

Stanisław Nowosielski

BIBLIOGRAFIA

[1] HAHN D., LASSMAN G., *Produktionswirtschaft-Controlling industrieller Produktion*, Band 2. Heidelberg: Physica-Verlag 1989.

[2] JARUGOWA A., *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 1986.

[3] NOWOSIELSKI S., *Ekonomiczna integracja sterowania produkcją wyrobów na zamówienie*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 650. AE, Wrocław 1993.

[4] WEITHÖNER U., *Erfolgsorientierte Planung des Produktionsablaufs bei Einzelfertigung*, Krefeld: Marchal-und-Matzenbacher-Wissenschaftsverlag 1985.

Autor – dr inż. jest pracownikiem naukowym Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Sabine Urban, Serge Vendemini

European Strategic Alliances. Co-operative Corporate Strategies in the New Europe

Blackwell, Oxford 1992.

Jednym z bardziej interesujących problemów podejmowanych w ostatnich latach w prasie i publikacjach książkowych z zakresu zarządzania strategicznego są zagadnienia dotyczące globalizacji rynków oraz związanych z nią form konkurencji. Wraz z rozwojem tych form dość istotne stają się kwestie współpracy między przedsiębiorstwami na rynkach międzynarodowych. Coraz częściej można spotkać w literaturze fachowej pozycje poświęcone aliansom strategicznym, do których należy książka Sabine Urban i Serge'a Vendemini pt.: *European Strategic Alliances. Co-operative Corporate Strategies in the New Europe*. Jak już z tytułu wynika, autorzy skoncentrowali swoją uwagę na aliansach zawieranych w Europie, która jest utożsamiana z koncepcją *Europa 1992*.

Struktura książki ma charakter tryptyku, w którym każda z części jest wyodrębniona pod względem formalnym i merytorycznym. Wszystkie jednak elementy stanowią całość pod względem logicznym i przy czynowo-skutkowym.

Pierwsza część książki nosi ogólny tytuł „*Metody zarządzania dla Nowej Europy*” i składa się z dwóch rozdziałów: „*Europa 1992 i reorganizacja rynków*” oraz „*Wpływ zmian rynkowych na zarządzanie przedsiębiorstwem*”. W pierwszym rozdziale autorzy przedstawiają proces unifikacji krajów wchodzących w skład Wspólnoty Europejskiej zarówno w wymiarze legislacyjnym i organizacyjnym, jak też procesów ekonomicznych, politycznych, społecznych i kulturowych. Homogenizacja rynków stworzyła konkretne korzyści dla konsumentów (niższa cena, wyższa jakość produktów i usług, standaryzacja i in.) oraz dla przedsiębiorstw (korzyści skali i zasięgu, wspólna waluta ECU, niższe bariery

wejścia dla europejskich firm, oszczędność czasu, niższe koszty transakcyjne i in.). Wraz z tendencjami globalistycznymi zmienić się musi sposób zarządzania przedsiębiorstwem oraz forma konkurowania na rynku. Autorzy podkreślają ewolucyjny charakter rozwoju form konkurencyjności poprzez:

- 1920-1945 — wielkość firmy,
- 1945-1970 — marketing,
- 1970-1980 — planowanie strategiczne,
- lata 80. — specjalizację, eksploatację nisz rynkowych,
- lata 90. — współpracę.

Jak wynika z powyższych informacji zainteresowanie formami współpracy oraz warunkami jej nawiązywania i rozwoju wydaje się być koniecznością. Z europejskiego punktu widzenia autorzy wskazują na potrzebę dopracowania i doskonalenia systemu legislacyjnego i organizacyjnego, dotyczącego m.in. warunków i form kooperacji oraz sposobów kontroli tych praktyk na rynku europejskim.

Rozdział drugi poświęcony jest wpływom zmian rynkowych na zarządzanie przedsiębiorstwem. Homogenizacja rynku europejskiego wpływa na relacje między popytem a podażą. Po stronie popytu wzrosły wymagania w stosunku do przedsiębiorstw o charakterze ilościowym (rozszerzony rynek) i jakościowym (wyższa jakość, lepszy wybór, usługi dodatkowe, oszczędność, ekologia itd.). Wymagania ilościowe odbiorców stwarzają konieczność zwiększenia zdolności produkcyjnych firmy. Wymagania jakościowe konsumentów wymuszają na dyrekcji przedsiębiorstwa podjęcie działań w kierunku wzrostu kreatywności i różnorodności swoich produktów i usług (inwestycje na B+R).

Po stronie podaży wzrosły wyma-

gania wynikające ze zwiększonej konkurencji oraz z konieczności zaakcentowania charakterystycznych umiejętności. Podwyższona konkurencja wymaga od przedsiębiorstwa redukcji kosztów i cen oraz promocji jakości swych produktów i usług (inwestycje skoncentrowane na racjonalizacji). Konieczność akcentowania charakterystycznych i niepowtarzalnych umiejętności wymaga od firmy specjalizacji i rekoncentracji na obecnych umiejętnościach (inwestycje nakierowane na innowacje).

Unifikacja rynku europejskiego jest również wyzwaniem dla menedżerskich i organizacyjnych umiejętności firmy. Wymagania jednolitego rynku europejskiego w stosunku do kompetencji menedżerskich kierownictwa firmy wynikają z globalizacji konkurencji oraz uwzględnienia lokalnej odrębności. Wymagania związane z konkurencją globalną dotyczą przede wszystkim umiejętności oszacowania decydujących elementów łańcucha wartości Michaela Portera. Działania przedsiębiorstwa podzielił on na dwie grupy: czynności podstawowe i wspomagające. Czynności podstawowe związane są przede wszystkim z fizycznym wytwarzaniem produktu (logistyka wejściowa, produkcja, logistyka wyjściowa, marketing i zbyt oraz obsługa klientów). Czynności wspomagające to te, które dostarczają nakładów i infrastrukturę tak, aby czynności podstawowe mogły być zrealizowane (infrastruktura przedsiębiorstw, gospodarka kadrami, zmiany w technologii i zaopatrzenie). Natomiast wymagania dotyczące konieczności uwzględnienia odrębności lokalnej związane są z umiejętnością adaptacji działań do osobliwości i specjalności danych rynków, gdyż mimo dążeń zjednoczeniowych w Europie jest ona wciąż zróżnicowana. Działanie na rynku europejskim stawia również konkretne wymagania przed firmą jako organizacją; musi ona szybko dostosowywać się do zaistniałych, często nagłych zmian. Musi więc mieć elastyczną strukturę organizacyjną i jednocześnie tworzyć wewnątrz połączony układ funkcji i działań przedsiębiorstwa.

Zdaniem autorów wyżej wymienione umiejętności można wypracować samodzielnie bądź nabyć je

w wyniku wykupu firmy lub współpracy z innym przedsiębiorstwem. Zdobyć tych umiejętności własnymi środkami jest kosztowne, długotrwałe i trudne. Stąd ostatnie rozwiązanie staje się bardzo atrakcyjne, gdyż minimalizuje trudności wynikające z samodzielnego działania. Powstaje więc pytanie, jakie są warunki i sposoby nawiązania współpracy między firmami na rynku europejskim. Na to pytanie autorzy książki odpowiadają w drugiej części publikacji, która została zatytułowana „*Podstawy współpracy między przedsiębiorstwami na poziomie międzynarodowym*”. Podobnie jak poprzednia, tak i ta część jest podzielona na dwa rozdziały, które są zatytułowane: „*Teoretyczny model aliansu*” oraz „*Badanie praktyki kooperacji*”.

W pierwszym rozdziale tej części książki autorzy podjęli próbę stworzenia modelu teoretycznego aliansu. Założyli oni, iż przedsiębiorstwa powinno się analizować na trzech poziomach: działania, funkcji i całego przedsiębiorstwa, definiując każde z nich. Konkurencyjności przedsiębiorstwa należy szukać na poziomie działania, a czynniki sukcesu są ujawniane na podstawie analizy kosztów, które mocno są skorelowane z funkcjami. Natomiast konkurencyjność na poziomie przedsiębiorstwa wynika ze sposobu konfiguracji działań z funkcjami.

Autorzy książki podzielili działania na pięć typów, z których cztery są związane z cyklem życia produktu (działania rozproszone, działania w fazie powstania konkurencji, działania w fazie nasycenia, działania w fazie spadku), a piąty typ działań ma charakter światowy, w których mogą zachodzić zjawiska charakterystyczne dla czterech poprzednich typów. Każde z tych typów działań wymaga od przedsiębiorstwa innych posunięć strategicznych, które są uzależnione od posiadanych kluczowych czynników sukcesu.

Rozpatrując możliwość pojawienia się kluczowych czynników sukcesu, autorzy koncepcji wskazali, że są one funkcją takich zmiennych, jak liczba głównych uczestników w działaniu, wartość dostaw do każdego działania, znaczenie i koszty każdej umiejętności potrzebnej do realizacji działania oraz ogólne koszty działania. Zarządzanie funkcjami rozpatrywane jest z punktu widzenia,

m.in. redukcji kosztów i kluczowych czynników sukcesu; alokuje się funkcje do tych działań, które dadzą największą przewagę konkurencyjną. Koncepcja zarządzania na poziomie przedsiębiorstwa opiera się na koordynacji funkcji z działaniami z perspektywy firmy, przy posiadanych zdolnościach finansowych i *know-how*. Konkurencyjność na poziomie przedsiębiorstwa jest głównie wyrażana przez możliwości generowania pozytywnych zasobów z kombinacji różnych działań, co jest przeniesieniem idei posunięć wynikających z macierzy BCG. Podobnie jak w koncepcji Boston Consulting Group przyjęto cztery typy działań: znaki zapytania, gwiazdy, dojne krowy oraz kule u nogi. W zależności od zyskowności oraz stopy wzrostu rynku poszczególnych działań przyporządkowuje się im odpowiednie czynności, wynikające z konkretnego typu działań macierzy BCG.

Przyjmując podział przedsiębiorstwa na trzy poziomy, autorzy koncepcji wyróżniają trzy typy kooperacji:

- adaptacyjna (dotyczy zarządzania na poziomie działań),
- funkcyjna (dotyczy racjonalizacji zarządzania na poziomie funkcji),
- koordynująca (harmonizuje zarządzanie portfelem działań i jest nakierowana na utrzymanie całej firmy w dobrej kondycji).

Kooperacja adaptacyjna ma dwa podstawowe cele: rozwój ilościowy działań (w kierunku zwiększenia udziału na rynku, np. poprzez wzrost wydajności dostaw i pozyskanie nowych rynków) oraz rozwój jakościowy (poprzez rozwój kontroli czy rozwój i uzyskiwanie kluczowych czynników sukcesu). Kooperacja funkcyjna ma do spełnienia dwa podstawowe cele: redukcję kosztów jednej lub kilku funkcji wewnątrz konkretnego działania, czasu, ryzyka oraz osiągnięcie korzyści wynikających z ekonomii skali. Kooperacja koordynująca ma na celu racjonalizację działań oraz rozwój portfela przedsiębiorstwa przez poprawę koherencji działań z przepływami finansowymi. Ponadto kooperacja powinna wpływać na kondycję firmy poprzez transfery technologii, poszukiwania nowych źródeł finansowania organizacji i inne.

Autorzy koncepcji jednoznacznie odróżnili typy kooperacji od form

porozumień. Formy te mają za zadanie adaptację zarządzania funkcjami do celów i wymagań poszczególnych działań lub też optymalizację koordynacji samych działań. Zostały one podzielone na pięć grup, dla których kryteriami są podstawowe czynności łańcucha wartości.

Czwarty rozdział książki Sabine Urban i Serge'a Vendemini poświęcony jest wynikiem badań nad typami i formami współpracy między przedsiębiorstwami na rynku europejskim, prowadzonych m.in. przez Centre d'Etude des Sciences Appliquées à la Gestion (CESAG) w Strasburgu. Przeprowadzono je w latach 1981-87 na próbie 700 przedsiębiorstw o różnej skali wielkości, zakresie działania, specjalizacji branżowej. Wyniki badań odpowiadają na kilka dość zasadniczych problemów (np. jakie przedsiębiorstwa korzystają z konkretnych typów kooperacji, w jakich sektorach można spotkać najczęściej strategie współpracy i in.). Ponadto przedstawiono opinie firm o strategii kooperacji *ex post* oraz stopień satysfakcji z wyboru poszczególnych typów i form współpracy.

Badania wykazały, iż zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw jest zainteresowana kooperacją adaptacyjną, z czego aż 51% firm współpracuje, w celu zwiększenia udziału na rynku. Ten jednak powód był bardziej atrakcyjny dla firm dużych (56%) niż dla grupy stworzonej przez średnie i małe przedsiębiorstwa. Dla tych ostatnich równie atrakcyjną i ważną przyczyną stało się zdobycie nowych rynków. Dużo mniejsze znaczenie w zawieraniu aliansów mają korzyści wynikające z kooperacji funkcyjnej, natomiast kooperacja koordynująca cieszy się znikomym powodzeniem.

Zauważono również, iż najwięcej firm kooperujących z innymi eksportuje swoje produkty w przedziale od 20% do 50% swojej produkcji i stanowią one około 40% wszystkich badanych firm. Na drugim miejscu (około 25%) znajdują się przedsiębiorstwa eksportujące ponad połowę swojej produkcji. Ostatnie natomiast miejsce zajmują te firmy, które współpracują z innymi i eksportują zaledwie do 5% swojej produkcji.

Rozpatrując kooperację przedsiębiorstw sektorowo, badania wyka-

zały, iż najwięcej aliansów można spotkać w przemysłach tradycyjnych (ponad 50%), ze szczególnym uwzględnieniem tekstyliów, obuwiu i odzieży oraz mebli. Na drugim miejscu znalazł się przemysł mechaniczny, a szczególnie produkcja wyrobów metalowych i silników. Należy podkreślić, iż atrakcyjność przemysłu silnikowego dla zawierania aliansów znacznie wzrosła w ostatnich latach badań, a szczególnie w roku 1987. Zauważono również różnorodność przesłanek zawiązywania porozumień w zależności od państw, z jakich pochodzą partnerzy. Dla przykładu, firmy włoskie zawiązują alians z firmami japońskimi, w celu transferu technologii do Włoch. Do innych przesłanek należą: polityka marketingowa firmy, stosowanie nowych technologii, integracja technologiczna, polityka waloryzacji technologicznej.

Trzecia i ostatnia część książki zatytułowana „*Warunki sukcesu strategii współpracy*”, podobnie jak poprzednie, została podzielona na dwa rozdziały: „*Efektywne partnerstwo*” oraz „*Ochrona interesów partnerów*”. W rozdziale zatytułowanym „*Efektywne partnerstwo*” zostały poruszone trzy zasadnicze problemy: zagrożenia wynikające z kooperacji, zagadnienia związane z organizacją współpracy oraz poszukiwanie właściwego partnera. W części pierwszej rozdziału autorzy książki zastanawiają się nad pułapkami, w jakie mogą „wpaść” firmy. Pogrupowano je na trzy zbiory; te wynikające:

- z komplikacji,
- ze strukturalnych ograniczeń,
- z egoizmu strategicznego.

Zdaniem autorów, czynników wywołujących komplikacje może być wiele. Zaliczają do nich: działania będące przedmiotem współpracy, otoczenie, w jakim jest ona prowadzona, oraz atrybuty i konkretne umiejętności współpracujących partnerów. Zauważono również, że największą komplikacją powstaje, gdy wzajemne oddziaływanie partnerów na siebie nie jest zrutyinizowane.

Opisując pułapki wynikające z ograniczeń strukturalnych, autorzy wskazują na ograniczenia instytucjonalne, kulturowe i wynikające z historii firmy. Ograniczenia instytucjonalne kooperacji między przedsiębiorstwami wynikają przede wszystkim z protekcji rządu danego

kraju wobec własnego przemysłu, bądź ograniczeń sektorowych. Opisuując ograniczenia kulturowe w Europie, autorzy wskazali na trzy charakterystyczne: wynikające z historii państw, fobii i procesów biurokratycznych. Dość ciekawym zagadnieniem są ograniczenia wynikające z historii firmy. Przykładem mogą być niemieckie przedsiębiorstwa, które wybierają na swoich partnerów firmy zasiedziałe, działające w danym sektorze od kilkudziesięciu lat. Ponadto wybór partnera pada na organizacje z dobrą reputacją i marką.

Zagrożeniem dla prowadzenia kooperacji między przedsiębiorstwami są także czynniki wynikające z egoizmu strategicznego. Partnerzy są jednostkami niezależnymi, prowadzącymi własną, odrębną politykę. Stąd często może się okazać, iż strony będą chciały narzucić kooperacji, powstałej w wyniku porozumienia, politykę własnej firmy. Jest to szczególnie widoczne w przypadku aliansów niesymetrycznych. Innym zagrożeniem jest syndrom konia trojańskiego, czyli wprowadzenie na własny rynek nowego konkurenta, obniżając mu (dzięki współpracy) bariery wejścia i ryzyko działania. Kooperacja z innym przedsiębiorstwem może być również tylko pozorem, natomiast właściwą przyczyną jest dotarcie do strzeżonej technologii, *know-how*, czy destabilizacja swojego rywala – „partnera”.

Kolejnym zagadnieniem poruszonym w tym rozdziale są procedury zawiązywania kooperacji. Autorzy przedstawili algorytm decyzji, jakie muszą być podjęte w celu zawiązania efektywnego aliansu. Głównym wnioskiem z tego tekstu jest teza, iż lepiej wszystko uzgodnić przed podpisywaniem umowy o współpracy, wtedy wszystkie strony odniosą z tego korzyść. Podobnie jest z wyborem właściwego partnera. Jednym z podstawowych problemów jest zebranie odpowiedniego kompendium informacji na temat partnera, jego celów i kondycji. Autorzy książki wskazują nazwy międzynarodowych organizacji i baz danych, gdzie istnieje szansa znalezienia właściwych informacji.

Szósty i ostatni rozdział książki poświęcony jest sposobom ochrony i kontroli kooperacji między firmami na rynku europejskim oraz or-

ganizacjom międzynarodowym sprawującym te funkcje.

Książka Sabine Urban i Serge'a Vendemini jest jedną z nielicznych, traktujących kooperację między przedsiębiorstwami na rynkach europejskich w sposób tak kompleksowy i wszechstronny. Na szczególną uwagę zasługuje niewątpliwie budowa modelu teoretycznego kooperacji. Traktuje on tak skomplikowane procesy, jakimi są strategii współpracy, w sposób wielopłaszczyznowy i jednocześnie niezwykle klarowny. Godne uwagi jest również bogate studium badań empirycznych, które pełni dodatkową funkcję egzemplifikacji modelu teoretycznego. Ponadto interesująca wydaje się być część pierwsza. W literaturze fachowej dotyczącej globalizacji rynków często spotyka się amerykański punkt widzenia na ten proces. Rzadko jednak pojawiają się publikacje traktujące homogenizację rynku europejskiego w tak wielu wymiarach, wraz z uwzględnieniem wymagań stawianych przedsiębiorstwom pragnącym działać na tym rynku.

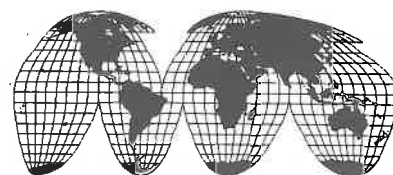
Ważną cechą książki jest jej konstrukcja, wynikająca ze związków przyczynowo-skutkowych zagadnień w niej poruszanych. Dzięki takim zabiegom formalnym czytelnik odnosi wrażenie „łatwości i przystępności” omawianych w publikacji procesów i problemów.

Pomimo niewątpliwych walorów książki istnieją również elementy dyskusyjne. Mam pewne wątpliwości, czy dane z badań empirycznych i wypływające z nich wnioski nie zdezaktualizowały się, biorąc pod uwagę czas między zebraniem danych a ukazaniem się publikacji (1987-1992) oraz zmiany w Europie, jakie zaszły w tym okresie. Ponadto odczuwam pewne wątpliwości co do zdefiniowania aliansu. Z lektury książki wynika, że alians jest utożsamiany ze wszystkimi formami kooperacji. Istnieje wiele stanowisk na ten temat, które znacznie ograniczają zasięg organizacyjny aliansu. (K. R. Harrigan, H. S. James, M. Weidenbaum, F. J. Contractor, P. Lorange). Ze względu na ową wielość stanowisk należałoby jednoznacznie określić w książce swój punkt widzenia.

Joanna Cygler

Autorka jest pracownikiem naukowym Katedry Zarządzania w Gospodarce Szkoly Głównej Handlowej.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„*Harvard Business Review*”

Dlaczego marchewka nie łączy? (II)

Alfie Kohn, *Why Incentive Plans Cannot Work*, „*Harvard Business Review*”, September – October 1993.

Nagrody niszczą wzajemne związki

Dobre wzajemne stosunki pomiędzy pracownikami są najczęściej pierwszymi ofiarami powszechnej walki o nagrody. Jak podkreślają naukowcy programy motywacyjne oraz kult wydajności produkcji, jaki często towarzyszy ich wprowadzaniu, zmniejszają możliwości współpracy pomiędzy pracownikami w przedsiębiorstwie. Jak to ujął Peter R. Scholtes, jeden z zarządzających korporacją Joiner Associates „*w tego rodzaju sytuacji każdy naciska na system w poszukiwaniu indywidualnego zysku, nikt natomiast nie ulepsza go tak, by osiągnąć całościowy postęp. To prowadzi do nieuniknionej katastrofy*”. Bez pracy zespołowej bowiem nie można wypracować wysokiej jakości.

Najpewniejszym sposobem na zniszczenie współpracy jest zmuszenie pracowników do konkurowania ze sobą o nagrody albo wprowadzenie w życie systemu rankingu pracowników. Na każdą bowiem osobę, która wygrywa przypada wiele innych, które czują się pominięte. A im większy kładzie się nacisk na promowanie nagrodzonych poprzez gazetki, ogłoszenia czy bankiety, tym większą krzywdę wyrządza się tym, którzy nic nie dostali. Co więcej, jeśli zatrudnieni konkurują o ograniczoną liczbę nagród, zaczynają postrze-

gać swoich współpracowników raczej jako przeszkadzających niż ułatwiających osiągnięcie indywidualnego sukcesu. Taki efekt przynosi samo użycie jakiegokolwiek systemu nagród, dołączenie do niego elementu konkurencji tylko pogarsza skutki.

Nawet relacje wzajemne pomiędzy zwierzchnikiem a podwładnym mogą się załamać pod naciskiem bodźców zewnętrznych. Jest jasne dla każdego, że reakcja na kogoś nadzorującego pracę za pomocą kar jest podobna do reakcji na widok policjanta zauważonego w tylnym lusterku samochodu. Niewielu jednak wie, że nawet zwierzchnik, który nagradza, może wyrządzić szkody w atmosferze pracy. Pracownicy mogą, na przykład, ukrywać problemy, jakie napotykają, po to, by zwierzchnik postrzegał ich jako nieskończenie kompetentnych i przydzielał obiecane nagrody. Zamiast prosić o pomoc i zapobiegać w ten sposób poważnym kłopotom, wkładają wiele energii i czasu w maskowanie wszelkich przeszkód, usiłując przekonać dyrektora, że wszystko jest pod kontrolą. Mało co jest w stanie wyrządzić organizacji takie szkody, jak horda żądnych, bez przerwy zabiegających o nagrody jednostek.

Nagrody ignorują przyczyny

By rozwiązać jakikolwiek problem trzeba wiedzieć, co go powoduje. Czy pracownicy są nieodpowiednio wykwalifikowani? Czy długoterminowy wzrost został poświęcony w imię krótkoterminowego zysku? Czy zatrudnieni w przedsiębiorstwie

potrafią ze sobą współpracować? Czy struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jest tak spetryfikowana i schierarchizowana, że pracownicy nie przejawiają inicjatywy, a w przypadku napotkania problemu czują się bezradni, nie wiedząc, do kogo zwrócić się o pomoc? Działanie naprawcze w każdym z tych przypadków musi polegać na zastosowaniu całkowicie odmiennej terapii. Oparcie się więc tylko na nagradzaniu produktywności jest oczywistym uproszczeniem, na dodatek podwójnie destruktywnym – po pierwsze, nie rozwiązuje niczego, po drugie, uczy pracowników, iż nie liczy się rzeczywiste rozwiązywanie problemów, a jedynie ich dobre kamufłowanie przed zwierzchnikami.

Co gorsza wielu managerów często używa systemu bodźców zewnętrznych jako substytutu tego, czego pracownikom naprawdę potrzeba w pracy – dobrego traktowania, użytecznego zaplecza, wsparcia socjalnego oraz przestrzeni do samookreślenia – tego, co stanowi esencję właściwego zarządzania. Z drugiej jednak strony trzeba przyznać, że machanie przed nosem pracownika nagrodą jest dla dyrektora znacznie mniej atrakcyjne, niż tworzenie wymienionych wyżej warunków. Z badań Rothe nad wydajnością personelu zarządzającego wynika, iż w przypadku, gdy używa się nagród i kar „okazuje on znacznie mniej cech przywódczych”. Analogiczne badania Carla O'Dell obejmujące 1600 organizacji w USA wskazują również na mniejsze zaangażowanie szeregowych pracowników w tego rodzaju warunkach.

Nagrody odstrasza- ją od podejmowania ryzyka

„Ludzie zrobią dokładnie to, o co ich się prosi, jeśli nagroda jest wystarczająco pokaźna” – twierdzi Monroe J. Haegele, wielki zwolennik nagradzania za wydajność pracy. Nie wie on jednak, że w tym zdaniu ukryty jest zasadniczy problem tej strategii zarządzania. Im bardziej bowiem pracownik myśli o tym, co dostanie za zrealizowanie zadania, tym mniejszą przejawia skłonność do ryzykowania, wykorzystywania okazji do maksimum. Nie chce bowiem za wszelką cenę zaprzepaścić podstawy tego, za co na pewno zostanie nagrodzony. Jak widać najbardziej na nagradzaniu traci kreatywność.

Osiąganie doskonałości i nagradzanie, to dwa przeciwległe bieguny strategii zarządzania. Ludzie, których płaca zależy od współczynnika wydajności, skupiać się będą na cyfrach, po to, by „wyrobić normę”, będą naciągać harmonogramy, a w pewnych sytuacjach angażować się w nieetyczne lub nawet nielegalne działania. Thane Pittman, profesor katedry psychologii w Gettysburg College wskazuje, że gdy jest się motywowanym przez bodźce zewnętrzne „takie cechy, jak przewidywalność i prostota stają się bardziej cennie niż refleks i kreatywność tj. dwa najważniejsze czynniki w procesie rozwiązywania problemów”. John Condry z Cornell University ujął to zwięźle – „nagrody, to przeciwnicy odkrywczości”.

Należy również zwrócić uwagę na odkrycia psychologa Edwina A. Locke’a. Gdy nagradzał on badanych za wydajność, zauważył, że spośród wielu zadań zleconych wybierali oni najprostsze – po to, by na ich polu jak najszybciej odnieść sukces. Również inne badania wskazują, że ludzie generalnie próbują jak najbardziej minimalizować wyzwania stojące przed nimi. I nie jest to bynajmniej oznaką wrodzonego lenistwa gatunku ludzkiego. Oznacza to tylko tyle, że ludzie są skłonni obniżać swoje aspiracje, gdy są wynagradzani za konkretne efekty. Tak więc zwiększanie nagród po to, by zwiększyć innowacyjność przedsiębiorstw jest bezcelowe. **Czy nagrody motywują pracowników do czegokolwiek? Oczywiście! Motywują do dostawiania nagród!**

Nagrody podminowują zainteresowanie pracą

Jeśli celem jest osiągnięcie jak najlepszych efektów jakościowych, nie jest w stanie zastąpić bodźców wewnętrznych. Ludzie wykonujący znakomicie swoją pracę mogą być zadowoleni z wysokich zarobków, a może nawet jeszcze bardziej zadowoleni z jeszcze wyższych zarobków, ale tego, co robią, nie robią dla pieniędzy.

Wielu dyrektorów może być wstrząśniętych wiadomością, iż bodźce zewnętrzne są tylko ubogim substytutem szczerego zainteresowania pracą. Co jednak bardziej wstrząsające, okazuje się, że **nagrody – tak jak kary, mogą podminować wewnętrzne zainteresowanie pracą.** Im bardziej manager podkreśla, jak wiele można zarobić, jeśli wykona się dobrze swoje zadanie, tym mniej pracownik może być zainteresowany pracą samą w sobie.

Pierwsze studia nad wpływem nagród na wewnętrzną motywację przeprowadzono w 1970 r. pod kierunkiem Edwarda Deci, profesora katedry psychologii na University of Rochester. Do dziś wyniki kolejnych badań są na różne sposoby potwierdzeniem tych pierwotnych wyników. Jak w 1985 r. napisał Edward Deci, wraz ze swym kolegą Richardem Ryanem (wiceprezydentem ds. inwestycji i szkolenia w Robert Briand and Co., Inc.), „badania wykazały, że każdy system płacy za pracę niszczy wewnętrzną motywację pracownika”. Podstawowy efekt powtarza się w zróżnicowanych wariantach dla wielu nagród i zadań, przy czym bodźce zewnętrzne są tym bardziej szkodliwe, im bardziej skomplikowane jest zadanie.

Deci i Ryan uzasadniają takie wyniki tym, że otrzymanie nagrody daje nam pewne wyobrażenie o tym, za co zostaliśmy nagrodzeni i pośrednio kontroluje nasze przyszłe zachowanie. Jednocześnie obserwuje się zależność mówiącą, że im większe poczucie bycia kontrolowanym, tym pracownik przejawia mniejsze zainteresowanie tym, co robi. Jeśli przystępuje on do pracy mając na względzie możliwość otrzymania nagrody, przestaje sam kierować swoją pracą, zaczyna natomiast wchodzić w schemat „zrób to, a dostaniesz tamto”. Nagroda, a nie zaangażowanie za-

czyna być wyznacznikiem skutecznej pracy.

Inni teoretycy zakładają znacznie prostsze wytłumaczenie tego zjawiska. Utrzymują oni, iż pracownik, mający w perspektywie nagrodę, myśli: „jeśli chcę mnie przekupić za zrobienie tego i tego, to musi być to coś, czego normalnie bez nagrody bym nie zrobił”. Istotnie seria analiz wykonanych przez Jonathana L. Freedmana z University of Toronto potwierdziła, że im większe nagrody proponuje się za zrobienie czegoś, tym mniejszym szacunkiem darzona jest ta czynność (rodzaj działalności jest nieistotny).

Niebezpieczne założenia

Poza uniwersyteckimi katedrami psychologii niewielu ludzi rozróżnia bodźce wewnętrzne i zewnętrzne. Jednak nawet ci, którzy to potrafią, sądzą, że oba systemy motywacji mogą być stosowane równoległe dla lepszego efektu. Motywacja przychodzi dwoma strumieniami, podpowiada logika, tak więc ich suma musi być lepsza od zastosowania tylko jednego. **Badania naukowe pokazują jednak, że świat działa zupełnie inaczej.**

Niektórzy managerowie twierdzą, że jedyny problem z systemami bodźców zewnętrznych jest taki, że nie nagradzają one właściwych działań. Nie rozumieją oni, że pracownicy motywowani w ten sposób tracą zainteresowanie własną pracą. Dopiero potem zdumieni dyrektorzy kręcą głowami mówiąc: „Pracownicy nie zrobią niczego z własnej inicjatywy, jeśli nie zaproponuje się im czegoś w zamian”.

Nagrody bowiem same kreują zainteresowanie sobą. To klasyczny przykład samospełniającej się przepowiedni. Managerowie twierdzący, że praca nie zostanie należycie wykonana bez oferty odpowiedniej nagrody, nie potrafią udzielić zadowalającej odpowiedzi, na jakiej podstawie operają swoją behawioralną manipulację. Obiecywanie nagrody komuś, kto wydaje się być nie motywowany do odpowiedniej pracy wygląda trochę tak, jak oferowanie słonej wody spragnionemu. Łapówki w miejscu pracy po prostu nie mogą funkcjonować motywacyjnie.

Dnia 17 czerwca 1994 odbyły się uroczystości związane z 80-leciem urodzin prof. dr. inż. ZYGMUNTA ZBICHORSKIEGO – Honorowego Prezesa TNOiK, Honorowego Członka Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk.

Prof. dr inż. Zygmunt Zbichorski jest kontynuatorem idei prof. Karola Adamieckiego. Od prawie 50 lat prowadzi działalność w dziedzinie organizacji produkcji; nie tylko w oficjalnym dorobku naukowym i dydaktycznym Jego praca łączy się zawsze z przemysłem, bowiem ścisła łączność teorii z praktyką była i jest dewizą prof. Zygmunta Zbichorskiego.

Uroczystość zgromadziła wybitnych przedstawicieli nauki organizacji i zarządzania. Życzeniom i gratulacjom nie było końca. Odczytano wiele listów gratulacyjnych – w tym ten, którego wagi nie można przecenić – list prezesa Rady Ministrów, Waldemara Pawlaka. Premier napisał m.in.: „*Panie Profesorze, jestem pełen podziwu dla Pańskiego zaangażowania w rozwój nauki i jej upowszechnianie, a przede wszystkim dlatego, że swoimi badawczymi osiągnięciami dzielił się Pan z młodym pokoleniem, kształtując je i wpływając na jego prawy stosunek do nauki i życia. Pańska działalność konspiracyjna, naukowa i zawodowa to przykład godny naśladowania*”.

Dokonania prof. Zygmunta Zbichorskiego przedstawiła prof. Alicja Sajkiewicz, przewodnicząca Rady Naukowej TNOiK. Pani prof. powiedziała m.in.: „*Profesor reprezentuje w naukach organizacji i zarządzania nurt dydaktyki, badań i wdrożeń od strony inżyniersko-spraw-*

nościowej, tak potrzebny w naszej rzeczywistości, skłonnej do przeciwstawiania teorii i praktyki. Profesor jest nam znany także jako działacz gospodarczy, angażujący się w liczne przedsięwzięcia przemysłowe na skalę międzynarodową i krajową. [...]

Należy podkreślić, że profesor Zbichorski jest wybitnym organizatorem – pragmatykiem, co nie pomniejsza Jego wkładu w rozwój nauki, w tym organizacji produkcji, ergonomii, organizacji pracy i zarządzania przedsiębiorstwem. Spoglądając na zebranych tutaj nasuwa się nieodparcie osobista refleksja. W życiu społecznym obserwuje się silne więzi między ludźmi o podobnych, czy tożsamy zainteresowaniach profesjonalnych oraz zbliżonych działaniach. Te więzi wykształca podobieństwo poglądów, wspólnych celów, zamierzeń. Przyjmują one formę współpracy, partnerstwa, czasem szlachetnej rywalizacji, stałych czy doraźnych spotkań warsztatowych związanych z urzeczywistnieniem wspólnych przedsięwzięć. Miałam satysfakcję współpracować z Panem prof. Zbichorskim w Prezydium Zarządu Głównego TNOiK przez dobre kilka lat. Był to okres korzystania przede mną z doświadczeń i przykładów podejmowania przedsięwzięć przez Profesora – czasami zdawałoby się niewykonalnych, niekiedy nawet szokujących stopniem ryzyka i trudności. Uczylałam się wtedy od Niego jak tworzyć koncepcje działań, określać cele i spodziewane efekty, jak myśleć pragmatycznie w badaniach i diagnozowaniu organizacyjnym. Wspominam TNOiK wspierany i rozwijany twórczo przez ludzi takich, jak profesor Zbichorski. Dzisiaj także spotkali się ludzie o określonej idei – idei organizacji, spraw-

nego i skutecznego kierowania, wspólnych zainteresowań i dążeń. Ale okazja, która nas tu przywiodła jest niecodzienna. Spotkaliśmy się z liderem ruchu naukowego i pragmatycznego – ruchu organizatorskiego w wieloletniej Jego znakomitej pracy. Spotkaliśmy się z autentycznym przywódcą ruchu poprawy jakości życia w szerokim rozumieniu poprzez organizację [...]”.

„Przegląd Organizacji” przedstawił obszernie omówienie zasług prof. Z. Zbichorskiego pióra prof. dr. hab. Edwarda Kindlarskiego w numerze 3/1993.

Tego samego dnia, tzn. 17 czerwca w równie podniosłej atmosferze zostały rozdane dyplomy Członkom Honorowym TNOiK.

Tytuły Członków Honorowych TNOiK przyznane decyzją 45. Zjazdu Krajowego TNOiK z rąk Prezesa ZG TNOiK dr. Stanisława Rakowicza otrzymali:

- prof. dr hab. inż. TADEUSZ BILIŃSKI
- dr STANISŁAW BRACH
- prof. dr hab. inż. JÓZEF CZACHOROWSKI
- prof. dr hab. WŁADYSŁAW RADZIKOWSKI
- prof. dr hab. HENRYK SADOWNIK
- prof. dr hab. STANISŁAW SUDOŁ
- prof. dr hab. inż. ADAM TREMBECKI
- prof. dr hab. ANDRZEJ ZAWIŚLAK