

przeгляд

organizacji 7
93

Miesięcznik TNOiK. Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

dbaj
o POLSKĘ

POLISH PROMOTION CORPORATION

- Po ich owocach poznacie ich – rozmowa z Markiem Oczkowskim, prezesem Polish Promotion Corporation 3

UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ

- Dwa grzybki – Dariusz Teresiński 6

- Kandydaci na menedżerów – motywacje i oczekiwania – Lesław H. Haber, Jan Spiechowicz 7
- Role społeczne menedżera – Monika Kostera 10
- Badanie wiarygodności partnera gospodarczego – Tadeusz Mendel 12
- Zadania dodatkowe w procesie humanizacji pracy – Bogusz Mięka 16
- Praca w spółce – Jacenta Łucewicz 18
- Nowości edukacyjne 20

PRZEKSZTAŁCENIA WŁASNOŚCIOWE

- Joint venture we wspomaganie procesu prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych – Mirosław Czapiński, Tomasz Białas, Bogdan Nogalski 22

STRATEGIE

- Sprawne zarządzanie technologią – Marek Grzybowski 26
- Strategia zarządzania kapitałem przedsiębiorstwa – Halina Buk 29

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Zarządzanie oparte na lojalności (I) – „Harvard Business Review” – opr. Marek Wojnar 32
- Czyżby nie istniał management „à la Française”? – „Revue Française de Gestion” – opr. Katarzyna Mikunda 34
- Cztery pytania o strategię szpitala – „Health Care Management Review” – opr. Andrzej Izdebski 36
- Braki organizacji w handlu – „Zeitschrift Führung + Organisation” – opr. Robert Kamiński 38

KRONIKA TNOiK

40

Po ich owocach poznacie ich

Rozmowa z Markiem Oczkowskim, prezesem Polish Promotion Corporation

Pańska firma promocyjna „Polish Promotion Corporation” rozpoczęła swoją działalność pod hasłem „Tradycji polskiej nie gaśmy”. Co to hasło oznacza w praktyce?

Wyraża ono nasze założenie programowe. Chcemy promować te firmy, które służą Polsce, których rozwój zmienia oblicze kraju, wnosi nową jakość do naszej gospodarki, zbliża ją do Europy w sensie cywilizacyjnym, a więc firmy sprawne i solidne, dbające o swoje dobre imię.

Nie promujemy i promować nie będziemy firm pasożytniczych, których jedynym celem jest szybkie zrobienie pieniędzy i dla których każda droga prowadząca do tego celu jest dobra, firm, które ze szkodą dla polskiej gospodarki zalewają dziś nasz rynek zagraniczną tandetą. Bo tandeta — jak powiedział wielki polski poeta, Zbigniew Bieńkowski, notabene laureat Srebrnego Asa — to AIDS, choroba śmiertelna. Jeśli nie postawimy jej tamy, zniszczy ona naszą gospodarkę i naszą kulturę.

Czy tą tamą ma być tradycja?

Tak. Tradycja to korzenie, którymi wczepiliśmy się w tę ziemię. Pozwoliła nam ona utrzymać się tu przez tysiąc lat, co wcale nie było łatwe. Ona krystalizowała wartości, które nas budowały w sensie duchowym i materialnym. Tradycja to Grunwald i Chocim, ale także Konstytucja 3 Maja i pozytywistyczna praca od podstaw. Dziś nawiązujemy do tradycji pracy i tradycji prawa, żeby po latach dewastacji odbudować kraj, nasz wspólny dom. Nieprzypadkowo po czesku ojczyzna nazywa się domov, czyli dom. Tę jedność własnego domu z własnym krajem chcemy wprowadzić do świadomości naszych biznesmenów, bo wcale nie jest to prawda, że kapitał jest kosmopolityczny. Tak samo jak kapitał japoński związany jest z Japonią, a niemiecki z Niemcami, tak i polski powinien być związany z Polską. Jeśli to umknie z pola naszego widzenia, Polska stanie się terenem obcej eksploatacji.



Czy to znaczy, że należy chronić naszą gospodarkę, nasz biznes przed widoczną tendencją do kosmopolityzacji? Jak to robić?

Trzeba wiązać nasz biznes z naszą kulturą, z naszą tradycją, a żeby podkreślić i unaocznic współzależność rozwoju sfery materialnej i duchowej życia narodu. Dlatego moja firma promocyjna ufundowała również literacką nagrodę Srebrnego Asa, dlatego Srebrny As zaistniał w życiu teatralnym, w piosence, w nauce, w sztuce. Srebrny As już się staje synonimem dobrej roboty, solidar-

ności, gospodarności i wysokich lotów. Jest coraz mocniejszą kartą w naszej gospodarce, a jego znaczenie wzrastać będzie z roku na rok i świadomość wartości związanych z tą nagrodą zataczać będzie coraz szerszy krąg.

Kryteria tej nagrody będziemy stale zaostrzać, będziemy je wiązać z wysoką jakością wyrobów i usług, ze znaczącymi osiągnięciami we wszystkich dziedzinach i z dbałością o polski interes gospodarczy. Biznesmen, który w swoich kontaktach handlowych nie uwzględnia interesu własnego kraju, który działa na jego

szkodę, nie może uważać siebie za polskiego biznesmena i liczyć na to, że nasza firma zechce go promować.

W tym roku działalność waszą prowadzicie pod nowym hasłem: „Dbaj o Polskę”...

Nie jest to nowe hasło, jest to tylko odmienna werbalizacja tej samej idei, z którą wyszliśmy do społeczeństwa i do ludzi biznesu przed rokiem. Ta nowa formuła mówi mniej intelektualnie, ale za to bardziej wprost, o co nam chodzi.

Z jakim odzewem spotkała się wasza działalność w środowisku biznesu, w społeczeństwie, w środkach masowego przekazu?

Nie przesadzę, jeśli powiem, że z bardzo dobrym. W ubiegłym roku w trzech edycjach nagrodziliśmy Srebrnym Asem 56 firm i osób oraz instytucji, co było równoznaczne z uzyskaniem nominacji do Złotego Asa. Spośród tych 56 Srebrnych Asów siedmiu najlepszych uzyskało nagrodę Złotego Asa. Pierwsze Złote Asy to: gliwickie Chłodnie Komino-we; Chio Lilly Snack Foods — sławna już sękocińska wytwórnia chipsów ziemniaczanych, chrupek kukurydzianych, orzeszków i paluszków, spółka Okland z Radomia — fabryka obuwia, fabryka żywności oraz przedsiębiorstwo handlowe; warszawska spółka Pek-Pol mechanizm gospodarczy, w którym produkcja, usługi i handel tworzą wprost idealną harmonię; Wavin Metalplast z Buku — producent instalacji wodociągowych i kanalizacyjnych z tworzyw sztucznych najwyższej jakości; World-Pol z Ostrowca Świętokrzyskiego — producent eleganckich, zawsze modnych koszul, które z powodzeniem konkurują z zagranicznymi; Zakłady Płyt Piłśniowych w Czarnej Wodzie.

Środki masowego przekazu, co jest naturalne, poszły śladem naszych nagród, zainteresowały się wyróżnionymi firmami, przedstawiły je w prasie i telewizji. Przecież to oczywiste, że dla społeczeństwa bardziej atrakcyjne są informacje o solidnych firmach, dobrych towarach i usługach aniżeli relacje o aferach gospodarczych i rozbojach. Z tych pierwszych obywatel ma praktyczną korzyść, dowiaduje się, co jest dobre, do czego może mieć zaufanie, te drugie tylko go frustrują. Tak więc z jednej strony nasza działalność

znajduje oddźwięk w prasie, a z drugiej prasa jest nam również pomocna, pełni rolę naszego cicerone po firmach godnych uwagi i polecenia.

Na kolacjach prezentujących Srebrne Asy zawsze na ile firmy lub jej wyrobów fotografowany jest człowiek. Co o tym zdecydowało, względy artystyczne czy merytoryczne, a jeśli merytoryczne, to jakie?

Wszelki pejzaż, w którym zabraknie żywej istoty, jest martwy. Dotyczy to również pejzażu przemysłowego, a także każdego wnętrza, od mieszkalnego poprzez sklepowe i restauracyjne — aż do fabrycznego. O tym wiedzą artyści i dekoratorzy. O tym wiedzą również fachowcy od reklamy. My mamy tu jeszcze inny poważny problem na wprost lingwistyczny. Chodzi o to, czy powinniśmy promować jak Pan powiedział Srebrne Asy czy może raczej „Srebrnych Asów”? To znaczy: czy powinniśmy kłaść większy nacisk na firmy czy na ludzi? Wydaje mi się, że tego nie można generalizować, bo każda firma to przecież osobny przypadek. Tym niemniej istnieje pewna prawidłowość: z jednej strony człowiek tworzy firmę, z drugiej firma tworzy człowieka, a razem tworzą całość, czyli sukces. My szukamy tego sukcesu i promujemy sukces, który jest dziełem czy to prężnej jednostki (dobrego menedżera) czy zespołu ludzi. A więc popularyzując ludzi biznesu promujemy ich sukces, powiem więcej, także pomnażamy ten ich sukces.

Jakie stosuje Pan kryteria oceny menedżera?

Najważniejszym kryterium jest sukces. On kieruje moją uwagę na człowieka. Ze względu na charakter mojej firmy mam do czynienia niemal wyłącznie z ludźmi sukcesu. Poznałem ich psychikę, mentalność i muszę powiedzieć, że polubiłem ten typ ludzi. Są zawsze pogodni, uśmiechnięci. Życie należy do nich. Są zdecydowani i wiedzą, czego chcą. Jedni są bardziej przygotowani profesjonalnie do swojej pracy, inni mniej, ale jednych i drugich cechuje dobra intuicja. Oni czasami bardziej czują niż wiedzą, co trzeba robić. Nie boją się ryzyka, ale też nie działają na ślepo. Zanim powiedzą to swoje „Wchodzę w to!”, sprawę przeanalizują, przyjrzą się jej ze wszystkich stron.

Prawdziwy biznesmen nie wchodzi w sprawy budzące kontrowersje. To go różni od aferzysty. On ceni przede wszystkim własną pracę, własną sprawność i owoce tej sprawności. Zawsze gra fair play.

I tylko taki biznesmen, tylko taki menedżer może być klientem mojej firmy.

To znaczy sprawny i uczciwy?

Tak. I musi prowadzić działalność ważną dla nas, dla naszego kraju dzisiaj, tę działalność, która jest czy ma być krokiem do przodu, do naszego okrzepnięcia, usamodzielnienia się gospodarczego. Poza tym interesuje mnie biznesmen, który swoją firmę widzi w szerszym kontekście dążeń i wysiłków całego społeczeństwa, całego kraju, który tę swoją firmę stara się wbudować w te dążenia. Stąd przykładam duże znaczenie do wszelkich akcji charytatywnych, do wspierania sztuki, do współpracy przy realizacji projektów infrastrukturalnych, do związków kooperacyjnych. Jeśli chcę wydawać katalog firm wiarygodnych, to muszę na to wszystko patrzeć. Te firmy muszą być rzeczywiście wiarygodne.

Wiem, że PPC nosi się z zamiarem utworzenia Bractwa Srebrnych i Złotych Asów. Po co to Panu potrzebne.

Jak Pan wie, lubię sport. Śledząc przez lata różne dyscypliny sportowe wiele się nauczyłem i wiele zrozumiałem. Sport to szkoła ambicji, rywalizacji i współpracy. Bardzo lubię sporty zespołowe. One uczą współpracy, a ta jest nam przecież potrzebna na co dzień. Śledząc sport zrozumiałem, że razem szybciej się idzie do przodu. Bractwo Srebrnych i Złotych Asów będzie takim zespołem, w którym wzajemne zaufanie i współpraca poszczególnych firm stopniowo zacnie odgrywać coraz większą rolę. Spróbujemy razem iść do przodu. Jestem przekonany, że pójdziemy szybciej. Wszyscy jesteśmy przecież ludźmi interesu. Możemy mieć przecież dobre interesy również między sobą, ale żeby je mieć, musimy się nawzajem lepiej poznać, musimy być wobec siebie wiarygodni.

To już niemal mafia!

Mafia działa skrycie i nielegalnie, poza prawem. My organizujemy się

jawnie, wspieramy się jawnie i chcemy, żeby nasz biznes służył nie tylko nam, ale i społeczeństwu. Mafia paraliżuje gospodarkę, my chcemy dać jej szerszy oddech. Bractwo Srebrnych i Złotych Asów jest pełnym przeciwieństwem mafijności, jest wręcz antymafijne. A mafie w Polsce istnieją, to prawda, mafie polityczne i gospodarcze i zagrożenie od nich jest coraz większe.

Jak Pan widzi rolę menedżera w przedsiębiorstwie?

Menedżer to wciąż jeszcze w naszej gospodarce gatunek deficytowy. Socjalizm ukształtował dyrektorów. Byli to ludzie powiązani różnymi pionowymi zależnościami personalnymi, ludzie skupiający uwagę na tym, co się dzieje na górze, w ministerstwie, w KC, we władzach wojewódzkich czy powiatowych i wyczułeni na to, czego się tam od nich oczekuje. Byli to ludzie wyalienowani ze swojego zakładu pracy, z zakładu, którym na co dzień kierowali, nie zorientowani w rynku, którego potrzeby mieli zaspokoić własną produkcją.

Menedżer jest odwrotnością socjalistycznego dyrektora. Jest to człowiek wiążący przedsiębiorstwo z rynkiem, badający na rynku jego skuteczność gospodarczą, zanim uwidoczni się ona w efektach ekonomicznych. Jest to człowiek związany, nawet żyty z załogą, gdyż jest świadomy tego, że tylko z jej udziałem może zrealizować swoje cele. A więc musi dbać o swój autorytet w przedsiębiorstwie, musi pozyskiwać zaufanie ludzi dla swoich zamierzeń, musi na co dzień się sprawdzać w ich oczach. Słowem, musi być dobrym organizatorem i przywódcą, zdecydowanym, sprawnym i elastycznym. Bo tylko to pozwoli mu szybko dostosować firmę do potrzeb rynku i prowadzić ją zgodnie z tymi potrzebami, nie lekceważąc wszelkich wahań na tym rynku.

Każda firma musi mieć swoją strategię, ale powinna ją realizować z uwzględnieniem konkretnych warunków ekonomicznych i w konkretnej sytuacji rynkowej. A to ciągłe zestrzajanie jednego z drugim jest zadaniem menedżera. Dlatego musi on widzieć swoją firmę w szerszym kontekście spraw gospodarczych, a także politycznych.

Czy tego się można nauczyć, czy trzeba to „mieć”?

Najlepszym nauczycielem jest życie. Ale nie jest najtańszym. Do-

świadczenie nieraz drogo kosztuje. Dlatego lepiej korzystać z cudzych doświadczeń, niż płacić własnymi. Są w tej chwili w Polsce dość liczne szkoły menedżerów, które pozwalają w stosunkowo krótkim czasie poznać najważniejsze zasady gry rynkowej, zasady organizacji firmy, elastycznego prowadzenia działalności. Z tego względu w całym wachlarzu działań promocyjnych, jakimi objęte są Srebrne i Złote Asy, nie zabrakło również podnoszenia kwalifikacji menedżerów. Nasze działania promocyjne opierają się bowiem na współpracy z promowaną firmą, na jej współuczestnictwie w promowaniu samej siebie. My nie tylko promujemy, ale i uczymy, jak trzeba robić, żeby było lepiej i żeby było głośniejsze, jak się przebić przez zgiełk reklamowy do konsumenta.

Jak pan weryfikuje firmy pod względem czystości gry gospodarczej, żeby się nie sparzyć? Jeśli ma Pan ambicje skupić wokół siebie firmy wiarygodne, to powinien je Pan jakoś przeświecić.

Najlepiej byłoby mieć własny wywiad gospodarczy albo korzystać z usług MSW i UOP. Ja z tego zrezygnowałem. Nie tylko dlatego, że byłoby to zbyt drogie, ale i dlatego, że do w ten sposób prowadzonego rozeznania nie miałbym zbyt wielkiego zaufania. Czytam prasę, rozmawiam z ludźmi, testuję i obserwuję moich klientów, ich reakcje na takie czy inne zjawiska, sytuacje. A trochę też polegam na własnym siódmym zmyśle, który mnie jeszcze nie zawiódł. Katalog firm wiarygodnych to katalog Złotych Asów,

a więc firm, które najpierw otrzymały Srebrnego Asa, firm, które przez dłuższy czas znajdowały się w polu naszej obserwacji. Po ich owocach poznać ich, jak mówi Pismo św. A poza tym nie muszą przecież zdradzać wszystkich tajemnic mojej kuchni.

Jak pan patrzy na naszą gospodarkę?

Z optymizmem. Wierzę, że jesteśmy na dobrej drodze.

Kto?

Srebrne i Złote Asy. A to już dużo, bo za kilka lat do nich będzie należeć Polska.

W jakim sensie?

Oni ją będą kształtować.

Dlaczego polska firma promocyjna nosi angielską nazwę?

Ze względów praktycznych. Nam w Polsce to obce brzmienie specjalnie nie przeszkadza, a za granicą... Właśnie z tego względu, że planujemy promowanie naszych Asów również poza granicami kraju, wybraliśmy nazwę, która pozwoli nam zaistnieć w sposób klarowny pod każdą szerokością geograficzną.

Jest Pan laureatem nagrody za „najlepszy marketing 1991 roku”. Czy ma to dla pana jakieś znaczenie?

Ma to znaczenie dla moich klientów. Dzięki tej nagrodzie wiedzą, że powierzają swoje sprawy we właściwe ręce.

Rozmawiał Grzegorz Łatuszyński



FOT. IRENEUSZ SOBIESZCZUK

Dariusz Teresiński

Dwa grzybki

Wśród wielu — na szczęście pozornych — paradoksów filozofii jest jeden dotyczący szachisty, któremu umiejętność i doświadczenie pozwalają wykonać jeden jedyny właściwy ruch. W ten sposób — dowodzą wielbiciele paradoksów — byle kiep, który w życiu nie widział szachownicy, jest w swych poczynaniach mniej ograniczony — więc bardziej wolny. W konkluzji: wiedza prowadzi do zniewolenia, a prawdziwie wolni mogą być jedynie głupcy.

Paradoks jest pozorny, bo — jak wykazał Orwell w „1984” — niewiedza jest siłą. Konkretnie, niewiedza jednych jest siłą drugich. Ułomność paradoksu polega na tym, że gra w szachy, podobnie jak każda celowa aktywność, ogranicza zakres sensownych działań i wartościuje je wedle specyficznych reguł. Podczas zawodów lekkoatletycznych rzucanie rozmaitych przedmiotów na jak największą odległość przynosi zwycięstwo, a w szachach odległość nie gra roli, nie jest też istotna siła ani elegancja ruchów, zaś rzucanie figurami po prostu nie jest grą w szachy.

Praktyczne konsekwencje rozbijania pozornych paradoksów zaobserwować można np. na targach samochodowych, gdzie modele konkurujących ze sobą firm coraz bardziej się do siebie upodabniają — oczywiście przy spełnieniu pewnych warunków. Uświadomienie sobie tych warunków prowadzić może do konstatacji ogólniejszej natury, dlatego warto je wymienić:

- masowa produkcja
- podobna klasa (użytkowo-cenowa)
- komputerowe wspomaganie projektowania
- stosunkowo proste aspekty konstrukcji.

Dopiero koniunkcja tych warunków prowadzi do podobieństwa, ale

jest to podobieństwo uderzające, skoro na zdjęciu w gazecie trudno odróżnić BMW od mercedesa. Przedstawione podczas ubiegłorocznego salonu motoryzacyjnego w Genewie produkty obu firm w klasie 5 litrów różniły się od siebie mało istotnymi szczegółami stylistycznymi — sylwetka była ta sama.

Nietrudno to wytłumaczyć, biorąc pod uwagę względną prostotę aerodynamiki oraz — wynikające z pojemności silników — podobne masy, szybkości i inne parametry ruchu. Wspólnota kształtu nie idzie jednak w parze z podobieństwem rozwiązań mechanicznych — bo dla konstrukcji silnika nie ma tak jednoznacznych kryteriów oceny jak współczynnik Cx. Termodynamika w połączeniu z materiałoznawstwem, mechaniką, ekologią, technologią i kilkoma innymi dziedzinami wiedzy, daje o wiele większą liczbę stopni swobody i nie pozwala na automatyczną optymalizację rozwiązań. Jakkolwiek projektowanie silników również odbywa się przy użyciu komputerów, to jednak strategiczne decyzje dotyczące priorytetów muszą zostać podjęte przez człowieka — stąd każdy silnik jest inny już „na oko”, a wnikliwsza analiza potwierdza to wrażenie.

Czy zatem postępująca unifikacja kształtów jest wyrazem kapitulacji fantazji ludzkiej wobec bezdusznego perfekcjonizmu „elektronowych mózgów” — jak mogliby przypuszczać egzaltowani humaniści — czy raczej bogactwo rozwiązań mechanicznych świadczy o dystansie, jaki dzieli konstruktorów jednostek napędowych od ideału?

Wróćmy do warunków unifikacji: wyeliminowanie któregokolwiek z nich od razu wprowadza nas w krainę fantazji. Karoserie laboratoryjnych bolidów cieszą oko niezwykle kształtami (ale pod maską najczęściej

znajduje się seryjny, choć podrasowany, silnik z modelu „dla ludzi”). Bodźcem do produkcji pojedynczych modeli może być chęć nawiązania do tradycji firmy, poszukiwania artystyczne, próba pobudzenia rynku, zbadanie reakcji na nowe trendy — czyli wszystko oprócz chęci zarobienia pieniędzy, bo pieniądze zarabia się na długich seriach i bogatej ofercie skomponowanej z jak najmniejszej liczby elementów.

Nie można więc mieć 8-litrowej limuzyny, przyspieszającej od 0 do 100 km/h w 5.3 s, w karoserii Corda z 1936 roku — za cenę „g a r b u s a”.

Zapisaane w tak łopatologicznej wersji, stwierdzenie powyższe zapewne nie wzbudzi niczyjego sprzeciwu, jednak postępująca specjalizacja i wynikająca z niej alienacja wiedzy, prowadzi wielokrotnie do sytuacji, w której konsumenci od producentów, wyborcy od polityków, decydenci od ekspertów — domagają się rzeczy niewspółwykonalnych i jeszcze natchmiast, za umiarkowaną cenę, bez szkody dla środowiska naturalnego, w zgodzie z zasadą „political correctness” itd.

Generalnej rady na nierozumne wymagania być oczywiście nie może, pozostaje więc mieć nadzieję, że z wiekiem ludzkość dojrzeje — jeśli nie do oceny realności swoich marzeń — to przynajmniej do akceptacji najprostszych kulinarnych przysłów.

Lesław H. Haber, Jan Spiechowicz

Kandydaci na menedżerów — motywacje i oczekiwania

Proces prywatyzacji oraz preferencje dla sektora rynkowego w Polsce sprzyjają powstawaniu bardzo wielu prywatnych firm o zróżnicowanym charakterze działalności gospodarczej. Firmy te, zgodnie z zasadami gospodarki rynkowej, podejmują konkurencję zarówno między sobą, jak również, a może przede wszystkim z przedsiębiorstwami sektora państwowego. Wyniki tej konkurencji nie zawsze są jednoznaczne. Firmy prywatne górują — mają dobre zaopatrzenie w surowce, praca ich jest zmechanizowana, są mniej biurokratyzowane, należyście kontrolują przebieg pracy. Pozostają natomiast w tyle w stosunku do firm państwowych w zakresie: umiejętności zespołowej pracy, metod i technik kierowania podległym personelem, łączenia wysokich wymagań służbowych z umiejętnościami motywowania podwładnych do efektywnej i produktywniej pracy. Dowodzi to, że przedsiębiorcy i menedżerowie firm prywatnych w większości przypadków wykazują w prowadzonej działalności kierowniczej klasyczną orientację na wyniki pracy — maksymalizację zysku. Jest to o tyle zrozumiałe, że podstawę ich działalności gospodarczej stanowi nie tyle przygotowanie z zakresu zarządzania i kierowania firmą, ile specjalistyczne zawodowe wykształcenie, np. absolwent wydziału budownictwa otwiera prywatny zakład remontowo-budowlany, inżynier elektryk zakłada firmę instalacyjną, prawnik prowadzi agencję consultingową itp. Problem ten można było bagatelizować w gospodarce scentralizowanej, w której firmy prywatne stanowiły jej margines, a stanowiska kierownicze w sektorze państwowym podlegały reglamentacji politycznej. Natomiast aktualnie wzrastająca rola sektora prywatnego może w przyszłości zostać zahamowana ze względu na brak przygotowania menedżerskiego występującego zarówno wśród przedsiębiorców, jak i zatrud-

nionych tam kierowników. Zjawisko to stanowi charakterystyczną cechę polskiej prywatyzacji, czego potwierdzeniem są badania przeprowadzone przez zespół prof. T. Borkowskiego z Uniwersytetu Jagiellońskiego¹⁾.

Problem ten był również wielokrotnie artykułowany przez Zarząd Główny Towarzystwa Naukowej Organizacji i Kierownictwa na kolejnych konferencjach w 1991 i 1992 r. poświęconych metodom kształcenia kierowników-menedżerów w Polsce. **Według przedstawionych szacunków w najbliższym okresie sektor publiczny i prywatny będzie potrzebował około jednego miliona pracowników specjalizujących się w funkcjach menedżerskich.**

Z dostępnych danych zgromadzonych przez TNOiK wynika, że system edukacji menedżerskiej obejmuje różne formy kształcenia²⁾. Od krótkotrwałych kursów, poprzez szkoły pomaturalne, na wyższych studiach z zakresu zarządzania kończąc. W Polsce w tej dziedzinie specjalizuje się 29 wyższych uczelni o profilu uniwersyteckim, akademickim i technicznym oraz 24 szkoły prywatne o charakterze dwuletnich studiów pomaturalnych. Ogólnie można stwierdzić, że system kształcenia, szczególnie za pomocą kursów i studiów pomaturalnych jest w stanie *in statu nascendi*. Jednostki te bardziej działają pod wpływem koniunktury niż faktycznego rozeznania rynku kandydatów na menedżerów. Brak jest całościowych badań dotyczących psychologicznego modelu kandydata na menedżera w zależności od: regionu kraju, typu działalności gospodarczej, cech demograficznych, motywacji, oczekiwań, który stanowiłby wzorzec dla kształtowania polityki rekrutacji, selekcji i edukacji tej kategorii zawodowej, będącej podstawą rodzącej się nowej klasy średniej w Polsce.

Jako częściowe wypełnienie tej luki informacyjnej należy potraktować

przeprowadzone na przełomie 1992 roku badania uczącej się młodzieży na dwu poziomach kształcenia:

- pomaturalnego — reprezentowanego przez 89 uczniów klas pierwszych Profesjonalnej Szkoły Biznesu w Krakowie,

- wyższego — obejmującego 70 studentów I roku Wydziału Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie³⁾.

Celem badań było wykazanie, czy forma podjętej nauki wpływa na różnicowanie się przyszłych menedżerów z punktu widzenia:

- ▲ osobistych motywacji związanych z wyborem tej specjalności zawodowej,

- ▲ oczekiwań w odniesieniu do danej formy kształcenia,

- ▲ perspektyw zawodowych związanych z ukończeniem szkoły — studiów.

Motywacje przy wyborze określonej formy kształcenia menedżerskiego uwarunkowane są z reguły wieloma czynnikami. Obok osobistych zainteresowań i samooceny własnych możliwości na ostateczny kształt decyzji wpływają aspiracje i wyobrażenia o przyszłej pracy, sugestie środowiska, czy wreszcie pokusa wysokich zarobków i prestiż danego zawodu. Istotne jest zatem pytanie: dlaczego i z jakich pobudek kandydaci na menedżerów wybrali daną formę kształcenia. Odpowiedzi na to pytanie dostarcza tabela 1.

Dla zdecydowanej większości badanych, bez względu na formę kształcenia, głównym motywem wyboru specjalności menedżerskich są takie czynniki samorealizacyjne, jak: osobiste zainteresowania, chęć poznania czegoś nowego — nieznanego, prestiż dyplomu (w przypadku AGH). Również takie czynniki pragmatyczne, jak: ciekawy zawód z przyszłością, możliwość wysokich zarobków, zdobycie lepszego przygotowania do ponownego startu na

Tab. 1. Główne motywy wyboru form kształcenia menedżerskiego

Ranga ważności	Profesjonalna Szkoła Biznesu Kraków	Ranga ważności	Wydział Zarządzania AGH Kraków
1.	Kontynuowanie rodzinnych tradycji (38,0%)	1.	Osobiste zainteresowania problematyką zarządzania i kierowania (60,0%)
2.	Zdobycie ciekawego zawodu mającego przyszłość (29,0%)	2.	Łatwość dostania się na studia (35,7%)
3.	Osobiste zainteresowania problematyką biznesu (22,0%)	3.	Możliwość wysokich zarobków związanych z przyszłym stanowiskiem (31,4%)
4.	Chęć poznania czegoś nowego – przedmiotów, form działań gospodarczych, środowisk (19,0%)	4.	Przedłużenie okresu młodości, nauka przeplatana się z rozrywką (25,7%)
5.	Wypełnienie roku przed następnym zdawaniem na wyższe studia, w większości przypadków na kierunku związanym z zarządzaniem (18,0%)	5.	Prestiż dyplomu Akademii Górniczo-Hutniczej zarówno w kraju jak i za granicą

Tab.2. Oczekiwania uczniów i studentów w zakresie przygotowania menedżerskiego

Lp.	Oczekiwania:	Uczniowie N=89 (100%)	Studenci N=70 (100%)
1.	Wysoki poziom merytoryczny kadry nauczającej	98,0	95,2
2.	Interesujący program nauczania	95,0	94,2
3.	Praktyczne przygotowanie do zawodu	95,0	94,2
4.	Umiejętność samodzielnego myślenia	95,0	94,2
5.	Umiejętność kierowania podległym personelem	95,0	91,5
6.	Umiejętność współpracy z pracownikami	95,0	75,7
7.	Umiejętność podejmowania decyzji	90,0	94,2
8.	Umiejętności organizatorskie	90,0	94,2
9.	Dobra znajomość języków obcych	90,0	97,1

Tab. 3. Prowadzona działalność gospodarcza w opinii uczniów i studentów

Lp.	Częstotliwość uczestnictwa w działalności gospodarczej	Uczniowie N=89 (100%)	Studenci N=70 (100%)
1.	Prowadzą własną działalność gospodarczą	19,7	2,0
2.	Uczestniczą od czasu do czasu – na zasadzie pracownika	26,3	10,0
3.	Uczestniczą okazjonalnie – sporadycznie na zasadzie pracownika	32,8	15,2
4.	Nie zajmują się żadną działalnością gospodarczą	21,2	72,8
5.	Razem	100,0	100,0

studia (uczniowie PSB) są wspólne dla obu grup młodzieży. Natomiast zdecydowanie różnią uczniów i studentów motywacje o charakterze środowiskowym. Czynniki środowiskowe związane są głównie z wpływem rodziców, jak również z kontynuowaniem rodzinnych tradycji zawodowych. Dominują one wśród młodzieży podejmującej naukę w Profesjonalnej Szkole Biznesu, przy ich zupełnym braku w przypadku studentów. Zjawisko to silnie koreluje z rodzajem działalności prowadzonej przez rodziców badanych. W przypadku uczniów ich rodzice w 66% zajmują się prywatną

działalnością gospodarczą: 21% – rzemiosłem; 20% – handlem; 11% – wolnymi zawodami (lekarz, adwokat, notariusz, projektant itp.); 10% – rolnictwem, ogrodnictwem i warzywnictwem; 4% to pracownicy zatrudnieni w sektorze prywatnym na stanowiskach kierowniczych. Rodzice studentów w większości – 70,0% zatrudnieni są w sektorze państwowym, około 25% posiada własne gospodarstwo rolne, a jedynie 4% prowadzi działalność gospodarczą na własny rachunek. Z przedstawionych danych wynika, że motyw kontynuowania tradycji rodzinnych w zawodach związanych

z samodzielnością i odpowiedzialnością jest bardziej typowy dla uczniów niż studentów. Natomiast głównie wśród studentów występują takie motywy, jak: łatwość dostania się na studia, kontynuowanie okresu młodości, przeplatanie nauki – rozrywką, atrakcyjność środowiska studenckiego. W zjawisku tym nie ma nic złego, jeżeli czynnik ten stanowi jeden z wielu motywów decydujących o wyborze studiów, natomiast staje się niepokojący, jeżeli jest jednym z głównych i to w przypadku przyszłych menedżerów. Świadczy to z jednej strony o nieznanomości realiów życia studenckiego i wynikających stąd obowiązków, z drugiej zaś o braku poważnego stosunku do podjętych decyzji edukacyjnych i wynikających z nich przyszłych konsekwencji zawodowych związanych z rolą i pozycją menedżera w otoczeniu pracy. Jednak można sądzić, że brak tego typu motywacji wśród uczniów jest nie tyle przykładem ich dojrzałości społecznej, ile finansowej selekcji, w wyniku której pieniądze określa podłoże motywacji.

Wchodząc w nowe środowisko człowiek wnosi pewien zespół oczekiwań warunkujących jego obecne i przyszłe zachowania oraz postawy, które w konsekwencji doprowadzają do aprobaty lub dezaprobaty dokonanego wyboru. Zarówno badani uczniowie, jak i studenci swoje oczekiwania wiązali z dobrym przygotowaniem do wykonywania zawodu menedżera, rozumiejąc przez to wiele parametrów wymienionych w tabeli 2.

Wielopłaszczyznowy charakter oczekiwań związany jest zarówno z wysokimi wymaganiami merytorycznymi wobec wykładowców, programów nauczania, jak również do możliwości wykształcenia umiejętności w zakresie realizacji funkcji kierowniczych, na które składają się: zdolności organizatorskie, współpraca z podległym personelem, jak również efektywność w podejmowaniu decyzji. Podkreślenie znaczenia znajomości języków obcych przez menedżera jest wskaźnikiem orientacji badanych w zasadach funkcjonowania gospodarki rynkowej, w ramach której rozwój firmy, zarówno państwowej, jak i prywatnej, uzależniony będzie od kontaktów i powiązań z gospodarką światową. Stąd też dobra znajomość języków obcych według oceny badanych staje się atrybutem konkurencyjności menedżerów na rynku pracy. Wymie-

nione przez badanych parametry można określić jako „syndrom profesjonalnych oczekiwań kandydatów na menedżerów”. Wskazuje on na wysoki poziom oczekiwań w zakresie przygotowania menedżerskiego, niezależnie od podjętych form kształcenia. Zjawisko to nakłada szczególną odpowiedzialność dydaktyczną i merytoryczną na system edukacji kandydatów na menedżerów zarówno w odniesieniu do badanego środowiska, jak również krajowych ośrodków szkoleniowych o średnim i wyższym poziomie nauczania. Rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami kandydatów na menedżerów a danym systemem edukacji doprowadzą do upadku tych firm edukacyjnych, które nie mają odpowiedniego potencjału kadrowego, technicznego i metodycznego, co będzie się przejawiało coraz większymi trudnościami w naborze szkoleniowym kandydatów na menedżerów.

Realizacja, dzięki wybranej formie kształcenia „syndromu profesjonalnych oczekiwań kandydatów na menedżerów”, zdaniem przeważającej liczby uczniów i studentów będzie miała decydujący wpływ na ich przyszłe zatrudnienie. Tym bardziej, że wielość ogłoszeń prasowych, jak również składanych ofert przez biura pośrednictwa pracy związanych z poszukiwaniem specjalistów od zarządzania, stwarzają w ocenie 88% uczniów i 38% studentów duże perspektywy znalezienia zatrudnienia. Interesującym jest dwukrotna przewaga liczby uczniów w stosunku do liczby studentów w zakresie pewności zatrudnienia. Można to uzasadnić następującymi przyczynami:

● Po pierwsze – uczniowie w zdecydowanej większości będą współpracowali z rodzicami w prowadzeniu własnej firmy. Należy pamiętać, że 66% uczniów stwierdziło, że ich rodzice prowadzą własną działalność gospodarczą. Opinie tego rodzaju występują w minimalnym zakresie wśród studentów.

● Po drugie – występuje zdecydowana przewaga uczniów (78,8%) nad studentami (27,2%), którzy aktualnie prowadzą lub uczestniczą w działalności gospodarczej, czego dowodem są dane w tabeli 3.

Zamieszczone dane wskazują, że zwiększona częstotliwość kontaktów z działalnością gospodarczą uczniów w przeciwieństwie do studentów daje im realne możliwości oceny swoich umiejętności i predyspozycji zawodowych na rynku pra-

cy. Tym samym wybrana forma kształcenia będzie ich różnicowała: menedżerów, mających praktyczne przygotowanie do wykonywania zawodu w przypadku szkół pomaturalnych oraz menedżerów o bardziej wszechstronnym przygotowaniu teoretycznym, ale stosunkowo niewielkim doświadczeniu zawodowym w przypadku studiów wyższych.

Prezentacja wyników badań z punktu widzenia kształtowania polityki w zakresie restrukturyzacji, selekcji i szkolenia kandydatów na menedżerów nasuwa wiele uwag o charakterze ogólnym.

W dotychczasowym systemie edukacji z zakresu zarządzania i kierowania zmonopolizowanym przez wyższe uczelnie pojawia się nowy konkurent w postaci pomaturalnych szkół zawodowych o profilu menedżerskim.

Pozycja i prestiż szkoły pomaturalnej uzależniona będzie od doboru kadry nauczającej, programów nauczania, stosowanych metod przekazu, a przede wszystkim od zgodności przekazywanych treści dydaktycznych z możliwościami ich praktycznego wykorzystania w różnorodnych formach działalności.

Występują załączki segmentacji rynku kandydatów na menedżerów znajdujące swój wyraz w preferowanych formach kształcenia. **Dzieci rodziców prowadzących własną działalność gospodarczą w większości przypadków podejmują kształcenie w pomaturalnych szkołach zawodowych związanych z problematyką biznesu. Dzieci rodziców zatrudnionych w sektorze państwowym i publicznym dominują wśród studentów wydziału zarządzania wyższej uczelni.**

Młodzię podejmującą naukę z zakresu biznesu lub zarządzania w prywatnych szkołach cechuje wysoki poziom motywacji samorealizacyjnych, pragmatycznych i środowiskowych oraz „syndrom profesjonalnych oczekiwań menedżerskich”, które wyznaczają orientacje głównie na praktyczne przygotowanie do wykonywanego zawodu. Tym samym szkoły, które nie będą spełniały tego warunku, zgodnie z prawem podaży i popytu, będą zmuszone do wycofania się z prowadzonej działalności edukacyjnej.

Uczestnictwo w działalności gospodarczej w trakcie zdobywania wykształcenia menedżerskiego daje młodzieży większe poczucie pewności znalezienia wolnych miejsc pracy po ukończeniu nauki, niż uczniom

lub studentom, którzy nie inicjowali żadnych form samodzielnej działalności zarobkowej. Ważną rolę inspirującą w tym zakresie można upatrywać w systemie prywatnej edukacji, która może być konkurencyjna w stosunku do innych form szkolenia.

Kandydat na menedżera, jak wykazały badania, chce być dobrze przygotowany do wykonywanego w przyszłości zawodu, co pozostaje w ścisłym związku z formą i jakością usług edukacyjnych prowadzonych przez różne ośrodki szkoleniowe. Dotyczy to szczególnie regionów kraju, które nie mają naturalnego zaplecza dydaktycznego w postaci środowiska akademickiego specjalizującego się w problematyce managementu, natomiast rozwijają działalność kursową i szkoleniową z tego zakresu i chcą ją w dalszym ciągu kontynuować, zdając sobie sprawę z możliwości wystąpienia barier eliminujących ich z rynku usług edukacyjnych. W tym wypadku szczególnie pomocną dla tych ośrodków może być inicjatywa Zarządu Głównego Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa w zakresie zaprojektowania i uruchomienia odpowiedniego studium podyplomowego kształcenia kadry dydaktycznej specjalizującej się w problematyce edukacji menedżerskiej. Przygotowana w ten sposób kadra może stanowić o dalszej rynkowej atrakcyjności danego ośrodka, którego poziom usług szkoleniowych będzie zbieżny z motywacjami i oczekiwaniami przyszłych kandydatów na menedżerów.

Lesław H. Haber, Jan Spiechowicz

Przypisy:

¹⁾ T. BORKOWSKI, J. UHL, B. OHE-ROW-URBANIEC, *Společne konsekwence prywatyzacji*, (w:) Z. GALOR, B. GORYŃSKA-BITTNER, *Zmiany stosunków własnościowych w Polsce i ich konsekwence społeczne*, Poznań 1991, s. 352–368.

²⁾ Opinie i propozycje z Ogólnopolskiej Konferencji nt. „Metody kształcenia kierowników – menedżerów w Polsce” przeprowadzonej przez Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa dnia 11 grudnia 1992 r.

³⁾ W analizie porównawczej dotyczącej studentów Wydziału Zarządzania AGH wykorzystano wyniki badań prowadzonych pod kierunkiem prof. dr hab. Juliana Bugla z Katedry Socjologii i Psychologii Pracy i Organizacji AGH w Krakowie.

Lesław H. Haber jest profesorem w Katedrze Socjologii i Psychologii Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Jan Spiechowicz jest dyrektorem generalnym Profesjonalnej Szkoły Biznesu w Krakowie.

Monika Kostera

Role społeczne menedżera

Metafory odgrywają ważną rolę w naukach społecznych i badaniach organizacji nie od dziś. Analogia zachowań społecznych do teatru oferuje elegancki układ odniesienia do interpretacji. W socjologii metafora teatralna była stosowana od dawna. Polityka porównywana była do pewnego rodzaju teatru – komedii dell'arte. Analogia z komedią dell'arte była także wykorzystana do opisu przywództwa w organizacji. Barbara Czarniawska-Joerges proponuje metaforę teatralną do analizy i badań organizacji wszelkiego typu. Metafora taka może okazać się szczególnie przydatna dla badaczy reprezentujących podejście konstrukcjonistyczne, tj. przyjmujących, iż rzeczywistość jest społecznie skonstruowana. Dzięki przyjęciu takiej perspektywy można śledzić, jak przyczyniamy się do tworzenia organizacyjnej rzeczywistości i co właściwie dzieje się, kiedy mówimy, że podejmowane są decyzje, inicjowane zmiany, etc. Aktorami jesteśmy my wszyscy, gdyż na ogół wszyscy jesteśmy uczestnikami organizacji (i to nie jednej, lecz wielu) – nowoczesne społeczeństwa są społeczeństwami zorganizowanymi (Perrow, 1991). Jednymi z aktorów szczególnie chyba widocznych na organizacyjnych scenach są menedżerowie.

Wszystkie organizacje, także przedsiębiorstwa, porównać można do teatru. Ludzie – uczestnicy organizacji, grają w nich różne role (role społeczne). Przyjmuje się, że rola społeczna to zbiór oczekiwań adresowanych przez grupę społeczną do jednostki zajmującej w tej grupie pozycję społeczną. Jednocześnie każdy aktor grający rolę ma możliwość interpretacji scenariusza, jest miejsce na własną twórczość – i może być ono większe bądź mniejsze. Grając rolę możemy się z nią utożsamiać lub przyjmować wobec niej dystans, innymi słowy możemy być „naiwnymi” lub „cynicznymi” aktorami. To wymiar subiektywny roli społecznej, którą gramy. Lecz cynizm i niewinność mogą

być także składnikiem samego scenariusza, czyli przybrać mogą wymiar intersubiektywny.

„Scenariusze”, czyli „treść” roli społecznej mogą być mniej lub bardziej konkretne, mniej lub bardziej sformalizowane. Niektóre są „zapisane czarno na białym” – w postaci ustaw, kodeksów honorowych, kodeksów etycznych. Z tych dokumentów menedżer dowiaduje się, co mu „wolno”, a czego „nie wolno”, jak „powinien” się zachować, a jak mu „nie wypada”. Inne są mniej jasne, często niezwerbalizowane, lub krążące w postaci luźnych wypowiedzi ludzi, plotek, aluzji. To na podstawie tych wszystkich oczekiwań menedżer „układa” sobie swój „scenariusz” roli społecznej związanej z jego profesją i miejscem w przedsiębiorstwie i społeczeństwie. Mówiąc „układa” nie mam zresztą wcale na myśli dosłownej żmudnej pracy pisarza, czy skryby. Tego raczej nikt nie robi. Menedżer na ogół co dzień na nowo, na bieżąco rozwija scenariusz, czasem w działaniu, czasem rozważając przyszłe działanie. „Odgaduje” niektóre oczekiwania, inne musi znać (prawo). Dostosowuje się, z mniejszym lub większym osobistym zaangażowaniem do tego, czego inni po nim oczekują. Uwzględnia niektóre spośród tych oczekiwań, inne – nie, inne znów – częściowo. Czasem działa świadomie, z dużym „wyrachowaniem”, czasem wszystkie te procesy przebiegają nieświadomie, w podświadomości aktora. Nie znaczy to też, że stale uwzględnia te same elementy swojej roli. To zależy od bardzo wielu czynników, czyli – zależy od sytuacji, menedżera, jego firmy, ludzi którzy go otaczają. Zależy od swobody wyboru, jaką menedżer ma do dyspozycji i jego osobistego temperamentu, a także od wiedzy o otoczeniu i wrażliwości na oczekiwania otoczenia. Jeśli odgrywa rolę z powodzeniem, mówi się o nim (czy o niej): „to dobry menedżer”. Jeśli nie – wówczas mówi się, że „ten facet (ta babka) zupełnie się do tego nie nadaje”.

Co to właściwie jest to „otoczenie”, „społeczność”, itp? Kto je stanowi? Jacy to są konkretnie ludzie? W przypadku naszego menedżera będą to przede wszystkim ludzie z jego własnej firmy (rola organizacyjna). Ich oczekiwania wyznaczają granice roli menedżera na co dzień. Następnie będzie to społeczeństwo/społeczność lokalna jako całość (rola społeczna). Menedżer z racji swej profesji zajmuje w społeczeństwie dość istotną pozycję (analogicznie jak lekarz, profesor uniwersytecki, prawnik, etc. – rola profesjonalna). Uczestnik naszej kultury ma zatem także pewne oczekiwania (aczkolwiek obecnie one się zmieniają w stosunku do menedżera – jaki powinien być, jak ma się ubierać, zachowywać, co powinien robić dla kraju, dla regionu, etc.). Wreszcie *business community*, inni menedżerowie, też kierują mniej lub bardziej precyzyjne i stanowcze oczekiwania wobec potencjalnego menedżera (rosnąca rola tej grupy w wyznaczaniu scenariusza roli menedżera – to właśnie profesjonalizacja zarządzania). Oni często są ostatecznym autorytetem – decydują o tym, kto w ogóle zasługuje sobie na miano menedżera, a kto – nie. Te trzy główne grupy wyznaczają dzięki swoim oczekiwaniom najważniejsze „wątki” scenariusza roli społecznej menedżera.

Czego dotyczą te wszystkie oczekiwania? Właściwie wszystkiego, co wiąże się z uczestnictwem menedżera w życiu społecznym i w życiu firmy. A więc tego, jak się zachowuje, jak wygląda, co umie, jaką szkołę skończył, jak traktuje podwładnych, jak przełożonych, jakie reprezentuje normy i postawy moralne, jak odnosi się do klientów, jakim językiem mówi (bądź: jakimi) itd. itd.

Role społeczne mogą być mniej lub bardziej „dopracowane” i „wyraziste”. W społeczeństwach w miarę stabilnych – a więc takich, gdzie zmiany zachodzą stosunkowo powoli i jako tako dadzą się przewidzieć – każdy menedżer ma do swej

dyspozycji dość konkretny scenariusz swojej roli. Mniej więcej wie, czego się po nim oczekuje, kto ma jakie oczekiwania, jaką siłę przebiccia, w jaki sposób może wywiązać się z tych oczekiwań, itd. Takie społeczeństwa to w obecnych czasach np. Niemcy, Francja, Szwecja, USA, Japonia. (Aczkolwiek otoczenie tych krajów tylko relatywnie jest „bardziej stabilne” niż np. w Polsce, gdyż jak wiadomo i tam zachodzą istotne zmiany w wielu wymiarach życia społecznego). Inna jest sytuacja aktorów w społeczeństwie, gdzie zachodzą poważne, dramatyczne i nagłe zmiany, np. w Polsce, w Czechach, na Słowacji i Węgrzech. Tam oczekiwania się zmieniają, są słabo wyartykułowane, czasem sprzeczne, niekonsekwentne, siła przebiccia grup społecznych ulega zmianie i sam menedżer też do końca nie wie, co oznacza jego rola społeczna i jak się z niej wywiązać. Jeśli jest bardzo wrażliwy, docierają do niego (czy do niej) rozmaite, polifoniczne (a nawet kakofoniczne) sygnały, z dużą mocą, jednocześnie. Może czuć się w tej mnogości zdezorientowany, może stracić swoją „naiwność” i stać się aktorem cynicznym, czerpiąc z roli tylko to, co sam uważa za korzystne (i świadomie starając się manipulować oczekiwaniami zainteresowanych grup społecznych).

W tych warunkach rola menedżera jest szczególnie twórcza, ciekawa, ale też i trudna. Jeśli bowiem odejmiemy na chwilę od naszej metafory teatru i wyobrazimy sobie menedżera jako muzyka, to zobaczymy wyraźnie, jak odmiennie jest życie menedżera polskiego od „zachodniego”. Typowy (*modernistyczny*) menedżer zachodni gra swoją rolę społeczną podobnie jak się gra muzykę klasyczną – ma nuty przed oczami, wykonuje dzieło już skomponowane i wielokrotnie grane wcześniej. Może to robić z mniejszym lub większym talentem; jest tu miejsce na interpretację i na spontaniczność. Jednak, generalnie, wie dość dobrze, co ma robić. Natomiast polski menedżer przypomina raczej jazzmana – wsłuchuje się w to, co grają inni „muzycy”, wczuwa się w „publiczność” i improwizuje. Kiedyś jego gra może pójść w zapomnienie, może też stać się powszechnie znanym standardem.

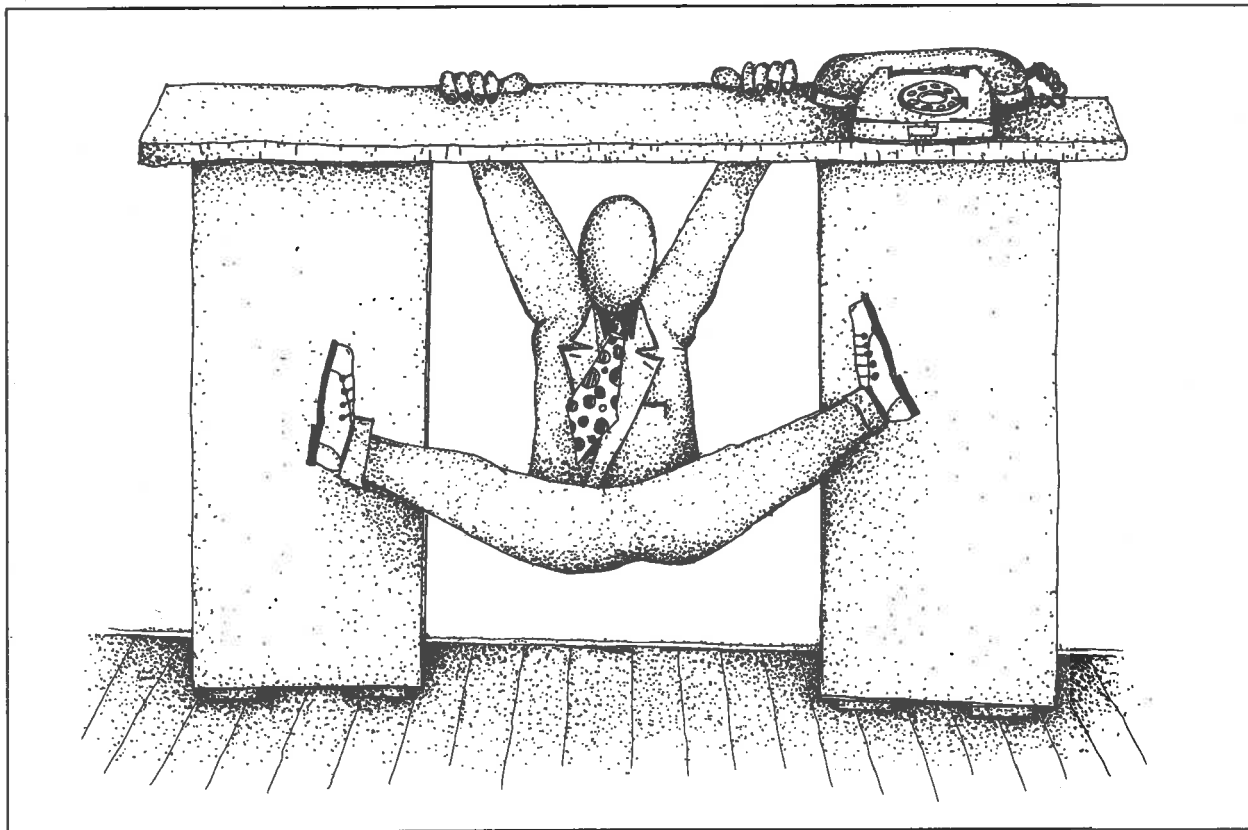
Monika Kostera

Bibliografia

- [1] BERGER P.L. and LUCKMANN T., *Spoleczne tworzenie rzeczywistosci (The social construction of reality)*, PIW, Warszawa 1983
- [2] BOLESTA-KUKULKA K., *Maly slowniczek menedzera*, Warszawa, PWE
- [3] CZARNIAWSKA-JOERGES B., *Exploring complex organizations: A cultural perspective*, Newbury Park-London-New Dehli: Sage, 1992

- [4] CZARNIAWSKA-JOERGES B., *The three-dimensional organizations: A constructionist view*. Lund: Studentlitteratur, 1993
- [5] CZARNIAWSKA-JOERGES B. and WOLFF R., *Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organizational stage*, „Organization Studies” 12/4, 529–546
- [6] CZARNIAWSKA-JOERGES B. and JACOBSSON B., *Politics as commedia dell'arte, working paper (6)* Lund: Lund University, School of Economics and Management, Institute of Economic Research, 1992
- [7] GOFFMAN E., *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1974
- [8] GOFFMAN E., *Czlowiek w teatrze zycia codziennego (The presentation of self in everyday life)*, PIW, Warszawa, 1981
- [9] MANGHAM I.L., *Power and performance in organizations*, Oxford: Basil Blackwell, 1986
- [10] MANGHAM I.L., *Introduction: Offending the audience*, in: MANGHAM I.L. (ed), *Organization analysis and development: A social construction of organizational behavior*, Chichester: John Wiley, 1987
- [11] MANGHAM I.L. and Overington, *Dramatism and the theater metaphor*, in: MORGAN G., *Beyond method: Strategies for social research*, Beverly Hills-London-New Dehli, 1983, Sage: 219–233
- [12] MORGAN G., *Images of Organizations*, Newbury Park-London-New Dehli, 1986, Sage
- [13] PERROW Ch., *A society of organizations. Theory and Society* 20, 1991, 725–762
- [14] SMIRCICH L., *Concepts of culture and organizational analysis*. Administrative Science Quarterly 28/3, 1983, 339–358

Autorka jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.



Tadeusz Mendel

Badanie wiarygodności partnera gospodarczego

Rola i znaczenie badania wiarygodności partnerów gospodarczych wzrosła w ostatnim okresie do rangi ważnych elementów pracy kierowniczej właścicieli, menedżerów, dyrektorów, prezesów przedsiębiorstw różnych branż. Wśród przyczyn uzasadniających wzrost zainteresowania tym problemem wymienia się najczęściej:

- gospodarkę rynkową, w której pozostaje spora liczba podmiotów gospodarczych o mało sprawdzonej wiarygodności,
- powszechną dostępność do kredytów i możliwość łatwego inicjowania działalności gospodarczej,
- mało rozwiniętą sieć informacji komputerowej, nie pozwalającej na szybkie zidentyfikowanie kontrahenta,
- zwiększone ryzyko działania w warunkach nasycenia rynku towarami i usługami,
- działalność konkurencyjną rozmaitych firm, które nie przebiegają w środkach, aby za wszelką cenę osiągnąć sukces.

Miniony okres scentralizowanego systemu zarządzania gospodarką, przy mocno ograniczonym zakresie przedsiębiorczości prywatnej, spowodował, że problem badania wiarygodności partnera gospodarczego był marginesowy. W związku z tym nie mamy doświadczenia ani tradycji w rozwiązywaniu takiego problemu, o którego złożoności świadczy jego interdyscyplinarny charakter. Problem badania wiarygodności kontrahenta kumuluje w sobie wiedzę z zakresu: prawa (gospodarczego, cywilnego, karnego), finansów, ekonomii, psychologii, informatyki i podejmowania decyzji kierowniczych. Spośród wielostronnych uwarunkowań tego zagadnienia warto zwrócić uwagę w procesie zarządzania firmą na:

- ▲ rolę informacji w procesie analizowania wiarygodności,
- ▲ ryzyko, jakie niesie każda działalność gospodarcza,
- ▲ analizę otoczenia i reputacji kontrahenta,
- ▲ sposoby, metody i techniki badania wiarygodności,

▲ organizacje zajmujące się profesjonalnie badaniem wiarygodności na odpłatne zlecenia podmiotów gospodarczych.

Dla menedżerów podejmujących decyzje gospodarcze wszystkie te elementy mają istotne znaczenie.

Informacja a proces badania wiarygodności kontrahenta

Coraz powszechniejsza staje się prawda, że żyć i działać we współczesnym świecie, to znaczy korzystać z informacji. Obok zasobów surowcowych i energetycznych informacja stanowi najistotniejszy czynnik potencjału cywilizacyjnego. Zapotrzebowanie na informacje stale się zwiększa, a w dyspozycji każdego przedsiębiorstwa szybka, aktualna i dobrze przetworzona informacja jest ważnym atutem i najistotniejszym elementem procesu decyzyjnego. Nic więc dziwnego, że dostrzegalne są intensywne i syntetyczne poszukiwania nowych, coraz bardziej skutecznych metod i narzędzi pozyskiwania informacji.

Spośród wielu definicji pojęcia informacji, dla celów związanych z badaniem wiarygodności, najbardziej przydatne wydaje się określenie tego słowa jako zbioru faktów i zdarzeń, pozwalających odbiorcy ustosunkować się do zaistniałej sytuacji i podjąć odpowiednie działania¹⁾. W konkretnym przypadku badania wiarygodności partnera gospodarczego, zbiór faktów i zdarzeń dotyczyć powinien:

- firmy partnera, jej kondycji ekonomicznej, reputacji na rynku i perspektyw rozwoju,
- kadry kierowniczej i jej aspiracji zawodowych i indywidualnych,
- wielkości transakcji i jej powtarzalności,
- znaczenia, jakie kontrahent przedstawia dla naszej firmy.

Wiarygodny partner to taki współuczestnik w procesach pracy, handlu, finansów itp., który zasługuje na wiarę i zaufanie, to partner nie wzbudzający wątpliwości, prawdziwy i autentyczny²⁾.

Wiarygodność partnera możemy badać przed podpisaniem umowy, po jej podpisaniu, a nawet w trakcie jej realizacji. Jest rzeczą oczywistą, że zaleca się badanie przed formalnym kontraktem. W praktyce wątpliwości i nowe okoliczności narastają z czasem, i w tym sensie badania podejmowane lub rozszerzane są w terminie późniejszym. W zależności od tych czynników (przed, po, w trakcie kontraktu) dobierane są metody badawcze oraz ustalany jest zakres badania. Zbieranie informacji na temat wiarygodności partnera odbywa się z reguły dyskretnie, choć partner na ogół jest świadom bliższego zainteresowania.

Dla celów zarządzania, a w tym przypadku w celu podjęcia decyzji o wyborze partnera gospodarczego, informacja powinna być syntetyczna, profesjonalnie opracowana, a musi ją cechować:

- aktualność — dotyczyć powinna spraw konkretnych i bieżących naszego kontrahenta, odzwierciedlać aktualny stan wiedzy o przedmiocie naszych zainteresowań,
- dokładność — co oznacza taki stopień szczegółowości, który jest istotny, prezentowany w sposób użyteczny,
- pełność — co oznacza, że powinna wyczerpywać istotę i całokształt, a nie fragmenty działalności kontrahenta,
- jednoznaczność — zestaw informacji odbierany powinien być jednakoowy,
- operatywność — co oznacza pełną dyspozycyjność jej wykorzystania.

Należy również zadbać o to, aby informacja o wiarygodności partnera gospodarczego była rzetelna, wiarygodna, szybka i opracowana zgodnie z tzw. kodeksem dobrych obyczajów UNESCO (napisana zwięźle, prawidłowo zatytułowana, ściśle dostosowana do odbiorcy, określonych zadań i potrzeb)³⁾.

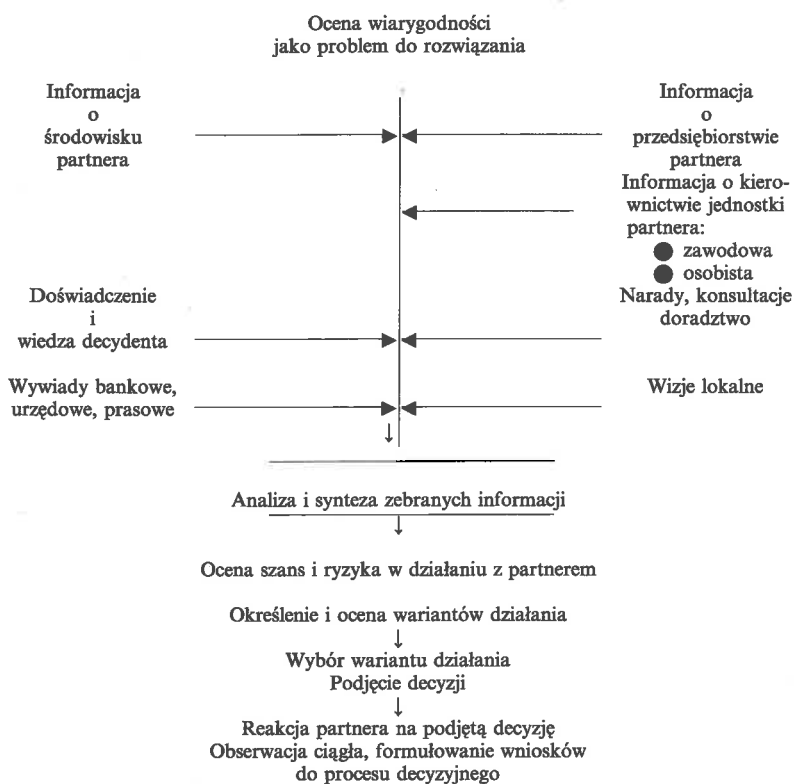
Badanie wiarygodności partnerów gospodarczych wmontowane zostało jako stały i niezbędny element stosunków kapitalistycznych. Stąd też każda organizacja powinna zadbać o system informacyjny spełniający trzy podstawowe zadania:⁴⁾

- ▲ sprawne pozyskiwanie i przesyłanie informacji,

- ▲ właściwe przechowywanie i zapewnienie dostępności,
- ▲ przetwarzanie w celach podjęcia decyzji.

Zadania prawidłowo zorganizowanego systemu zarządzania spełniają również pożądaną rolę w badaniu wiarygodności kontrahenta. Miejsce w procesie decyzyjnym informacji o wiarygodności partnera gospodarczego przedstawia poniższy rysunek.

Informacja w badaniu wiarygodności partnera gospodarczego



Źródło: opracowanie własne autora.

System informacyjny o kontrahentach powinien być zorganizowany w każdym przedsiębiorstwie. Jest rzeczą pożądaną, aby system ten był powiązany i współpracował z systemem ogólnopolskim, dysponującym bankiem danych gospodarczych. Warto nadmienić w tym miejscu, że na początku lat 80. zaczęto w Polsce wprowadzać krajowy system informacyjny pod nazwą SINTO (System Informacji Naukowo-Technicznej i Organizacyjnej). Projekt zakładał stworzenie jednolitego systemu centralnie koordynowanego, głównie pod względem zakresu i metod działalności informacyjnej⁹⁾. Koncepcja ta nie została w pełni zrealizowana i w rezultacie funkcjonują w Polsce rozproszone jednostki i ośrodki zajmujące się procesem pozyskiwania,

przetwarzania, opracowywania i udostępniania informacji gospodarczej. Szybki dostęp do wiarygodnych informacji staje się warunkiem skutecznego zarządzania.

Praktyczne możliwości pozyskiwania informacji

Jednym z ośrodków zajmujących się określeniem wiarygodności kontrahentów jest Biuro Informacji Gospodarczej przy Krajowej Izbie Gospodarczej w

racji, data), kapitał założycielski, dane o udziałowcach (wielkość udziałów, adresy), o zarządzie firmy i działalności (zakres, kierunki eksportu i importu), liczbie zatrudnionych, obrotach firmy, nieruchomościach (opis, powierzchnia), danych ekonomiczno-finansowych, bankach obsługujących firmę, zalecanych formach rozliczeń, oddziałach i filiach przedsiębiorstwa, udziałach w innych firmach, najważniejszych kontrahentach. Przekazywane informacje są poufne, przeznaczone do wyłącznej wiadomości zamawiającego, który zobowiązuje się do nieprzekazywania otrzymanych informacji osobom trzecim oraz niepublikowanie ich treści. Otrzymane na zlecenie klienta informacje nie mogą stanowić materiałów dowodowych w sprawach spornych⁷⁾.

Wyspecjalizowane organizacje czerpią informacje o partnerach w biznesie z rozmaitych ogólnie dostępnych źródeł. Oto niektóre z nich⁸⁾:

- rejestr handlowy, prowadzony przez sądy najniższej instancji,
- rejestr związków, prowadzony przez sądy odpowiedniej instancji,
- wykaz dłużników, prowadzony przez sądy odpowiednie do miejsca zamieszkania dłużnika. Uzyskanie informacji o istnieniu, bądź nieistnieniu tego rodzaju danych jest ogólnie możliwe i zagwarantowane prawem cywilnym,
- meldunki o postępowaniu ugodowym i upadłościowym,
- prasa codzienna – informacje o znaczeniu gospodarczym są systematycznie zbierane i wprowadzone do banku danych komputerowych,
- bilanse i sprawozdania z działalności firm zobowiązanych do ich prezentacji i tych przedsiębiorstw, które czynią to z własnej woli,
- zbiory informacji archiwalnych, doświadczenia własne osób zbierających informacje,
- książki telefoniczne i adresowe,
- wykazy branżowe o koncepcji przedsiębiorstwa,
- rejestry firm w izbach przemysłowych, handlowych, rolnych itp.,
- rejestry działalności gospodarczej (prowadzone przez organa administracji samorządowej),
- rejestry meldunkowe (udostępniają tylko niektóre dane),
- księgi wieczyste (wgląd w księgi wieczyste jest ograniczony).

Obserwacja otoczenia kontrahenta

Ważnym elementem oceny wiarygodności partnera gospodarczego jest obserwacja otoczenia i wnętrza przedsiębiorstwa.

Otoczenie partnera możemy podzielić na obszar ogólny i obszar indywidualny. W obszarze ogólnym przedmiotem naszego zainteresowania będą zmiany gospodarcze, społeczno-polityczne i technologiczne, wpływające lub mogące w przyszłości wpłynąć na kondycję ekonomiczną partnera. Jest to obszar istotny, ale najmniej pewny, wymagający orientacji w trendach ogólnego rozwoju wydarzeń technologicznych, społeczno-gospodarczych i politycznych. Jest to rodzaj przewidywania przyszłości na podstawie informacji środków masowego przekazu, sądów ekspertów i własnych przemyśleń każdego menedżera. Są liczne przykłady decyzji o przepływie kapitału na podstawie informacji np. o wydarzeniach w Jugosławii, na Bliskim Wschodzie itp. Informacje o nowych technologiach czerpiemy z opracowań naukowych, wystaw, targów międzynarodowych i krajowych, giełd towarowych, folderów, reklam itp.

Taki partner jest wiarygodny, który również tymi problemami się interesuje i liczy z ich oddziaływaniem na swoją firmę.

W obszarze ogólnym partnera podajemy także ocenie zmiany koniunkturalne wokół jego firmy, takie jak:

- napływ zamówień (rynek zbytu, jego organizacja, sieć hurtowni),
- klimat gospodarczy,
- dostępność do kredytów bankowych (banki udzielające kredytów również badają wiarygodność pożyczkobiorców),
- zmiany postaw konsumentów pod wpływem zarobków, zmiany gustów, reklamy itp.,
- kierunki inwestowania partnera,
- przewidywane wyniki wyborów i ich ewentualny wpływ na działalność partnera,
- struktura ludności w rejonie działania firmy, jej poziom życia, bezrobocie itp.,
- zdolność firmy partnera do zastosowania nowych technologii, zmian wpływających na zużycie surowców, odkrycia naukowe itp.

W obszarze indywidualnym obserwacji partnera handlowego celem ustalenia jego wiarygodności należy brać pod uwagę takie czynniki, jak:

- ▲ rejonizacja sprzedaży, konkurenci firmy, ich liczba, wielkość, programy działania,
- ▲ rynek zaopatrzenia firmy, skupu, kontraktacji itp.,
- ▲ dostawcy towarów,
- ▲ program produkcji,
- ▲ pracownicy, ich przygotowanie, związane z zakładem itp.,
- ▲ uzbrojenie techniczne,
- ▲ sytuacja finansowa w przeszłości i obecnie,

▲ ewentualne inne istotne problemy z zakresu działania firmy (image firmy, public relations, promocja towarów, ich reklama, opakowania, marka, akwizycja towarów itp.).

Umiejętność obserwacji i pozyskiwania informacji o partnerze w celu wyrobienia sobie opinii o jego wiarygodności, jest niewątpliwie pracą mozolną, złożoną i wymagającą wszechstronnego przygotowania. Nie powinno odbywać się to bez firm konsultingowych lub ekspertów. Im więcej zebranych i opracowanych informacji o danym partnerze, tym ryzyko niepowodzeń we współpracy z nim ulega zmniejszeniu.

Wiarygodność a reputacja firmy

Każda firma działająca na rynku po pewnym czasie ma już określoną reputację. Pojęcie to jest trudne do zdefiniowania. W literaturze istotę reputacji określa się jako zdolność do osiągania nadwyżki spodziewanego zysku nad wymaganym przez inwestora niezbędnym zwrotem kapitału. Upraszczejac tę definicję można w skrócie powiedzieć, że jest to zdolność do osiągania zysków, systematycznie przez dłuższy czas.

Problem reputacji firmy nie sprowadza się jednak tylko do ekonomiki działania, ale kładzie nacisk szczególnie na elementy drugoplanowe, choć niezmiernie istotne przy ocenie wiarygodności problemów gospodarczych.

Czynnikami reputacji firmy są:

- ▲ renoma i znak firmowy,
- ▲ tradycja, historia, okres działania,
- ▲ liczba i pozycja stałych klientów,
- ▲ sieć dystrybucji,
- ▲ jakość wyrobów,
- ▲ innowacyjność firmy,
- ▲ posiadane licencje, know-how, patenty,
- ▲ udział w rynku (ogólnym, lokalnym, branżowym itp.),
- ▲ stałość i stopień dywersyfikacji źródeł zaopatrzenia,
- ▲ sprawność zarządzania, image kierownictwa,
- ▲ kwalifikacje załogi.

Lista tych czynników nie jest skończona. Na ich podstawie wiadomo jednak o jakiego rodzaju problemy chodzi. Można więc wnioskować, że jeśli reputacja firmy jest na dobrym poziomie, to jej wiarygodność jest znacząca.

W fachowej literaturze zagranicznej z omawianego zakresu często spotkać można wzory testów do badania wiarygodności kontrahenta, w których pytania dotyczą: siły finansowej reprezentowanej przez wartość majątku (plus patenty,

powiązania handlowe), skłonności i zdolności płatnicze. W ogólnej części analizy wiarygodności bierze się pod uwagę m.in.: wiek firmy i możliwości jej rozwoju, pozycję w branży, zachowania płatnicze w przeszłości, kryzysy kadry kierowniczej, gotowość do udostępnienia informacji. W części szczegółowej tej analizy chodzi o informację dotyczącą: stanu cywilnego, rodzinnego, majątkowego, wieku i szczególnych zainteresowań partnera, jego pozycji w firmie, zdrowia, kwalifikacji, miejsca zamieszkania itp.

Warto również wspomnieć, że problem wiarygodności jest istotny dla każdego przedsiębiorstwa, stanowi przedmiot jego troski, mozolnych i wytrwałych zabiegów; jego ranga i znaczenie wynika z miejsca, jakie zajmuje w gospodarce rynkowej. Z wiarygodnością firmy są też bardzo blisko związane takie pojęcia, jak: spolegliwość, godność zawodowa, honor kupiecki, dobry obyczaj, etyczne gospodarowanie itp.

Tadeusz Mendel

Przypisy

- ¹⁾ P. SIENKIEWICZ, *Systemy kierowania*, Warszawa 1989, s. 128. Inne definicje wyróżniają niektóre cechy tego pojęcia, np. W. Ashby – informacja to jest to, co likwiduje nieokreśloność (zob. *Teoria organizacji i zarządzania*, pod red. J. Kurnała, PWE, Warszawa 1981, s. 286); N. Wiener – informacja, to wszelka treść zaczerpnięta ze świata zewnętrznego (zob. T. Pszczołowski, *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978, s. 81-82); K. Zimmewicz – informacja to miara swobody wyboru lub miara usuwanej przez sygnał niepewności (zob. *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa-Poznań 1990, s. 100).
- ²⁾ *Mały słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1968, s. 888.
- ³⁾ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1981, s. 164.
- ⁴⁾ M. GROS, *System informacyjny w organizacji gospodarczej*, PWN, Warszawa 1989, s. 11.
- ⁵⁾ Jednostką koordynującą działalność SINTO było Centrum Informacji Naukowej, Technicznej i Ekonomicznej. Zmiany w sferze zarządzania gospodarką i wprowadzenie mechanizmów rynkowych pokrzyżowały plany budowy ogólnokrajowego, centralnie sterowanego systemu informacji. (Por. H. Walter i E. Nieroda, *System informacji rynkowej na potrzeby handlu zagranicznego – stan obecny i perspektywy*, „Handel Zagraniczny” nr 8-9/1991).
- ⁶⁾ Dane z Krajowej Izby Gospodarczej w Warszawie, marzec 1993.
- ⁷⁾ Pionierską pracę w zakresie przygotowania profesjonalnego raportu o każdej firmie polskiej i zagranicznej wykonała w ubiegłych latach Krajowa Izba Gospodarcza – Biuro Informacji Gospodarczej.
- ⁸⁾ T. KACZMAREK, *Badanie wiarygodności handlowej i finansowej kontrahenta zagranicznego*, Biblioteka Biznesu, Łódź 1993, s. 82 i dalsze.

Autor – prof. dr hab. jest pracownikiem Katedry Systemów i Techniki Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Poznaniu

Bogusz Mięła

Zadania dodatkowe w procesie humanizacji pracy

Każda praca, każde jej wykonanie nie- sie pewien ładunek obciążenia. W praktyce najczęściej można spotkać dwa niekorzystne przypadki ukształtowania tego ładunku. Jeden z nich polega na niedociężeniu pracownika spowodowanym przydzieleniem zadania o zbyt małych wymaganiach w stosunku do jego możliwości oraz potrzeb. Drugi polega na przeciężeniu spowodowanym na przykład monotypowością ruchów, zbyt dużym obciążeniem receptorów wykonawcy czy intensywnym i ciągłym nasileniem procesów myślowych. Przypadek ten zazwyczaj łączy przeciężenie jednej (kilku) „sfery realizacji zadania” z jednoczesnym niedociężeniem pozostałych. Odpowiednie ukształtowanie obciążenia oraz umiejętność jego przewyżczenia przez pracownika łączy się niewątpliwie z wydajnością i efektywnością jego pracy. W chwili poszukiwania środków zahamowania spadku lub osiągnięcia wzrostu wydajności i efektywności pracy, pracownik staje się ważnym podmiotem badań.

Główne zainteresowanie w stosowaniu metody zadań dodatkowych skupia się na obciążeniu wynikającym z czynności roboczych, ten bowiem rodzaj sumarycznego obciążenia pracą będzie kształtowany przez przydzielone zadanie dodatkowe.

Wychodząc od strony podmiotu procesu pracy wymienione rodzaje obciążenia w związku z ich pokonywaniem powodują wysiłek: A – sfery czynności manualnych, B – sfery psycho-nerwowej.

Sfera czynności manualnych związana jest z wykonaniem zadania w sensie fizycznym, czyli obciążeniem dynamicznym i statycznym poszczególnych grup mięśniowych oraz monotypowością ruchów.

W zakres sfery psycho-nerwowej (w szerokim znaczeniu) wchodzi: sfera komunikacji (związana z obiegiem i przekazywaniem informacji), sfera procesów myślowych (związana z przetwarzaniem informacji i podejmowaniem decyzji), sfera psycho-nerwowa (w wąskim znaczeniu – związana z przeciężeniem lub przytępieniem emocjonalnym), centralny układ działania (odpowiedzialny za koordynację działania sfer).

Zakres możliwości metody zadań dodatkowych stosowanych w celu przeciwdziałania dehumanizującemu wpływowi pracy na człowieka

Wśród metod badania i eliminacji czynników dehumanizacyjnych wchodzących w skład podsystemu obciążenia wynikającego z przebiegu pracy na szczególną uwagę zasługuje metoda zadań dodatkowych (dopełniających). Znajduje ona zastosowanie zarówno w badaniu obciążenia pracownika wynikającego z czynności roboczych, jak i do przeciwdziałania dehumanizującemu wpływowi pracy przez zróżnicowanie całokształtu wykonywanych czynności.

W podanych zastosowaniach przedmiotem oddziaływania na pracownika jest dodatkowo przydzielone do realizacji zadanie (czynność lub czynności), które ma wykonać równolegle (równocześnie) z zadaniem podstawowym¹⁾.

Metoda zadań dodatkowych powinna zainteresować przede wszystkim pracodawców oraz kierownictwa przedsiębiorstw, gdyż oprócz efektów wynikających z humanizacji pracy, istnieje jeszcze efekt dodatkowy związany z możliwością:

- zastosowania zadań wcześniej nie realizowanych a przyczyniających się do wzrostu wydajności i efektywności pracy,
- większego wykorzystania możliwości pracowników poprzez odpowiednie przekształcenie struktury czynności, metod realizacji procesu pracy i zastosowanie zadań dodatkowych.

Zatem zakres możliwości metody jest bardzo szeroki, ale osiągnięcie zamierzonych celów jest determinowane między innymi przez:

- ▲ podział pracy,
- ▲ charakter i przebieg procesu pracy,
- ▲ poprawność oceny obciążenia poszczególnych sfer pracownika,
- ▲ dobór i prawidłowe wdrożenie zadań dodatkowych do realizacji.

Metoda zadań dodatkowych może być stosowana w pracach produkcyjnych, na

stanowiskach realizujących typową pracę fizyczną, jak również na stanowiskach pracy biurowej.

Metodyka wprowadzania zadań dodatkowych

Biorąc pod uwagę, że zastosowanie metody zadań dodatkowych powinno stworzyć pracę bardziej zróżnicowaną (ciekawszą) i dać możliwość zaspokojenia potrzeb pracownika, które nie są zaspokajane przy realizacji pojedynczego zadania, poniżej przedstawiono propozycję etapów postępowania²⁾.

Wybór przedmiotu badania

W tym etapie przy wyborze zadania podstawowego należy kierować się występowaniem wszelkich nieprawidłowości. Mogą to być zarówno skargi pracownika, jak i zakłócenia w poziomie wykonania zadania. Nieprawidłowością mogą być zbyt wysokie „koszty ukryte” funkcjonowania stanowiska pracy, na którym realizowane jest zadanie.

Badanie poziomu obciążenia

Etap drugi jest niewątpliwie najbardziej pracochłonny i wymagający wysokiej precyzji. Pracownik zostaje tu specyficznie potraktowany jako kanał informacyjny. Zakłada się tu, że proces ludzkiej wydajności może zmieniać się jako funkcja wymagań stawianych przez zadanie i warunki jego realizacji.

W odniesieniu do wydajności i efektywności pracy ludzkiej można ustalić optymalną granicę obciążenia organizmu przy realizacji przydzielonego zadania (oczywiście w określonych warunkach i za pomocą wyznaczonych zadaniem środków)³⁾. Pracownik osiągając tę optymalną granicę, wykonuje swoją pracę najlepiej, w ramach swych psychofizjologicznych możliwości i umiejętności. Granica ta odpowiada także optymalnemu zaspokojeniu potrzeb (np. zadowolenia z pracy) przy ciągłym utrzymaniu w czasie pracy zainteresowania i zaangażowania. Ta hipotetyczna granica obciążenia

pracownika przebiega w punkcie, w którym z jednej strony wydajność i efektywność osiągają najbardziej pożądaną rozmiar, a z drugiej strony nadaje zadaniu cechy „zadania zhumanizowanego”.

W praktyce poziom obciążenia pracą w stosunku do optymalnej granicy może kształtować się w różny sposób.

Badanie poziomu obciążenia przydzielonym do realizacji zadaniem rozpoczyna się od rozpoznania szeroko pojętych warunków pracy oraz wskazania szczególnie obciążonych „sfer” wykonawcy w powiązaniu z elementami zadania. Oprócz metody wywiadu, obserwacji i analizy dokumentacji, konieczne jest zastosowanie narzędzi pomocniczych. Dobór tych narzędzi uzależniony jest od charakteru pracy i rodzaju wykonywanych czynności. Przykładowo mogą zostać wykorzystane niektóre informacje z listy kontrolnej do oceny uciążliwości pracy. W pracach biurowych informacje o obciążeniu i kształtowaniu się zmęczenia w ciągu dniówki roboczej można uzupełnić wynikami uzyskanymi z zastosowania testu tablic Landolta i testów urzędniczych⁴⁾.

Następnie konieczne jest dobranie grupy zadań dodatkowych możliwych do wykonania przy realizacji zadania głównego. Zadania te powinny w różnicowany sposób obciążać poszczególne „sfery”.

Badanie wielkości rzeczowyści obciążenia pracownika zadaniem podstawowym polega na dodawaniu kolejno do realizacji różnych zadań i pomiarze stopnia degradacji w wykonaniu zadania pierwotnego, przy prawidłowo realizowanym zadaniu dodatkowym. W zależności od rodzaju pracy pomiarowi podlegają: wydajność, efektywność, tempo pracy, liczba i rodzaj popełnianych błędów (według przyjętych skal ocen).

Wynikiem przeprowadzanych badań jest charakterystyka zadania podstawowego (wielkość obciążenia poszczególnych sfer) wykonywanego przez danego pracownika oraz przykłady zadań dodatkowych użytych w badaniu, których równoległe wykonanie z zadaniem pierwotnym wskazuje na optymalny poziom obciążenia poszczególnych sfer pracownika.

Analiza wyników i ustalenie grupy zadań dodatkowych

W etapie tym dobiera się zadania dodatkowe, których możliwe jest równoległe wykonanie z danym zadaniem głównym. Zadania te powinny spełniać wszystkie warunki wynikające z rodzaju i przebiegu zadania podstawowego. Szczególnie należy tu zwrócić uwagę na możliwości i potrzeby pracownika oraz

celowość ich realizacji, zarówno od strony procesu pracy, jak i wykonawcy.

Wybór zadania dodatkowego i przeszkolenie pracownika

W kolejnym etapie pożądane jest danie pracownikowi pewnych możliwości wpływu na wybór zadania dodatkowego, które będzie realizował, i to równoległe z zadaniem podstawowym. Wskazane jest zastosowanie odpowiedniego systemu zachęt. Może to być dokonane przez uwydatnienie ich ważności w realizowanym procesie oraz wywołanie identyfikacji nie zaspokojonych potrzeb. Należy także uwzględnić proponowane przez pracownika sposoby wykonania.

Przed wprowadzeniem zadania dodatkowego do realizacji należy zwrócić uwagę na zmianę struktury metod realizacji zadania pierwotnego w stosunku do istniejącego w trakcie badania obciążenia. Może wystąpić bowiem sytuacja, w której prosta zmiana struktury działania spowoduje zakłócenia w realizacji zadań równoległych⁵⁾. Konieczne jest więc poinformowanie wykonawcy o najkorzystniejszych sposobach wykonania pracy oraz umożliwienie mu nabycia pewnego stopnia wprawy poprzez wcześniejszy trening.

Zadanie dodatkowe może charakteryzować się pewnym stopniem czasowo-zmiennych wymagań powodując okresowe zmiany obciążenia „sfer”. Może mieć ono na celu uzupełnienie ładunkiem obciążenia „sfer” nie wykorzystywanych w pełni lub kształtowanie wysiłku „sfer” przeciążonych przez przesunięcie obciążenia i równomierne jego rozłożenie. Oczywiście warunkiem wprowadzenia określonego zadania dodatkowego jest konfrontacja jego wymagań z umiejętnościami wykonawcy pod kątem możliwości realizacji obu zadań równoległe. Także niezbędne jest odpowiednie techniczne wyposażenie stanowiska dla umożliwienia realizacji zadania dodatkowego.

Wprowadzenie zadania dodatkowego wraz z zanikającą kontrolą

W etapie ostatnim ogromnej wagi nabiera zanikająca kontrola realizacji zadań równoległych, która ma na celu sprawdzenie poprawności wykonania wszystkich wcześniejszych etapów. Konieczne jest także ustalenie efektów wynikających z realizacji zadań w porównaniu ze stanem istniejącym przed wprowadzeniem zadania dodatkowego. Jeśli wystąpi sytuacja, że w wyniku oceny efektów reorganizacji, po długim czasie nie moż-

na stwierdzić wzrostu wskaźników odnoszących się do ilości i jakości pracy, ale otrzymany sam wzrost zadowolenia pracownika z wykonywanej pracy, świadczy to o udanym zastosowaniu metody. Efekt ten związany jest z eliminacją rzadko branych pod uwagę „kosztów ukrytych”.

Mimo że przedstawiony opis metody zadań dodatkowych nie wyczerpuje całości problematyki, to wskazuje na ogromne możliwości tej metody w dążeniu do zhumanizowania realizowanych przez pracowników zadań. Przy odpowiednim zastosowaniu, od przeciwdziałania unifikacji i depersonalizacji pracy do jej upodmiotowienia, indywidualizacji, aż wreszcie pewnego stopnia autonomizacji i uaktywnienia pracownika. Uniwersalność metody daje możliwość zastosowania zadań dodatkowych do różnych rodzajów prac, przesuwać obciążenie z nadmiernie wykorzystywanych grup mięśniowych na nie obciążone, aż do różnicowania obciążenia elementów sfery psycho-nerwowej człowieka. Uwolnienie potencjału możliwości oddziaływania zadań dodatkowych na pracownika zależy w dużej mierze od osób, które tę metodę odważą się zastosować.

Bogusz Mikula

Przypisy

- ¹⁾ Zadanie podstawowe (pierwotne, główne) to zakres całości czynności przydzielonych do realizacji pracownikowi, będących rezultatem wewnętrznego podziału pracy w komórce organizacyjnej wraz z wynikającą z nich odpowiedzialnością.
- ²⁾ Do opisu metody zadań dodatkowych wykorzystano prace: EGGEMEIR F. T., *Workload Assessment Methodology*, [w:] *Handbook of Perception and Human Performance*. Volume II, Cognitive Processes and Performance. Eds.: BOFF K.R., KANFMAN L., THOMAS J.P., WILEY A., WILEY J., New York-Chichester-Brisbane-Toronto-Singapore 1986. PEW R.W., *Secondary Task and Workload Measurement*, [w:] N. MORAY (Eds.) *Mental Workload. Its Theory a Measurement*. Plenum Press, New York and London 1979.
- ³⁾ Obciążenie pracownika powstałe wskutek realizacji przydzielonego zadania jest rozumiane jako poziom trudności, jaki stawia przydzielone do realizacji zadanie wraz z warunkami (rozumianymi szeroko) i środkami (narzędziami) pracy.
- ⁴⁾ Wymienione narzędzia zostały opisane przez A. POTOCKIEGO [w:] *Wybrane metody humanizacji pracy*, Wydawnictwo PAN, ZN im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków 1982.
- ⁵⁾ INKENS CH. D., *Measures of Workload, Stress and Secondary Task*, [w:] *Handbook of Perception and Human Performance*, s. 80 i nast.

Autor jest pracownikiem Katedry Metod Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Jacenta Łucewicz

Praca w spółce

Dokonujące się w Polsce przemiany gospodarcze nigdzie na świecie nie występują w takiej skali. Miara skuteczności tych zmian są przeobrażenia dokonujące się na poziomie mikrospołecznym, czyli w sprywatyzowanym przedsiębiorstwie państwowym.

Dotychczasowe obserwacje skłaniają do postawienia tezy, iż prywatyzacja to przede wszystkim proces społeczny zachodzący w świadomości pracowników i pracodawców prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych.

Jednym ze wskaźników dokonujących się zmian w sferze społecznej jest stosunek do pracy. Prezentowany tekst stanowi próbę odpowiedzi na pytanie: jak szeroki jest zakres instrumentalności pracy jako wartości, to znaczy, jakie wartości pragną urzeczywistnić pracownicy dzięki wykonywanej pracy?

Próbą odpowiedzi na powyższe pytanie są wyniki badań przeprowadzonych wśród pracowników jednej z nowo utworzonych spółek typu pracowniczego. Pilotażowy charakter tych badań nie pozwala na formułowanie daleko idących wniosków, zwraca jednak uwagę na pewne charakterystyczne aspekty występujące w obecnej sytuacji.

Praca jest zjawiskiem wieloaspektowym i tak właśnie jest najczęściej traktowana przez ludzi. Ocenie podlega nie praca jako całość, lecz jej różnorodne aspekty, które dla różnych ludzi mają niejednakową wartość. Te różne aspekty pracy są przedmiotem dążeń, oczekiwań i pragnień, które ludzie chcą osiągnąć dzięki pracy.

■ Badani pracownicy zwracali uwagę na te aspekty pracy, które związane są z wykonywaniem pracy w warunkach bezpiecznych dla zdro-

wia i życia. Aktualne preferencje pracowników są wyrazem ich dążeń w zakresie uzyskania, czy zrealizowania, pewnych oczekiwań o charakterze instrumentalnym, których brakuje w pracy. Również mogą być wyrazem odczuwanego zagrożenia związanego z naruszeniem poczucia bezpieczeństwa warunków pracy.

■ Pracownicy podkreślali konieczność podnoszenia kwalifikacji, jako warunku utrzymania pracy w spółce. Jest to związane z uznaną przez pracowników koniecznością wykonywania pracy na wysokim jakościowo poziomie, do którego osiągnięcia nie wystarczają dotychczasowe umiejętności. Często pracownicy podkreślają, iż w czasach, kiedy odbiorcą były kraje dawnego RWPG każdy towar znajdował nabywcę, natomiast teraz, kiedy odbiorcą jest kontrahent zachodni, te same towary są odsyłane jako jakościowo złe.

■ Zmiana struktury organizacyjnej w spółce i wyraźne akcentowanie ról i pozycji osób pełniących funkcje w zarządzie spółki odbierane jest przez pracowników jako podział na zarząd – i tę pozostałą resztę. Zdaniem pracowników podział taki zwiększył dystans pomiędzy kierującymi a podwładnymi, sytuując tych ostatnich na pozycji pracowników najemnych, od których wymaga się jedynie realizacji decyzji odgórnych – bez jakiegokolwiek udziału w procesie kierowania. Dlatego też takie aspekty pracy, jak wykonywanie ciekawszej pracy oraz możliwość uzyskania wyższego stanowiska w spółce są, zdaniem pracowników, zarezerwowane dla tych, którzy wykupili udział w spółce.

Wynagrodzenie

Wynagrodzenie stało się głównym problemem przewijającym się w ba-

daniach. Pracownicy odpowiadając na pytanie, z jakich czynników są najbardziej niezadowoleni wskazywali na:

- niskie zarobki,
- złe warunki pracy.

Akcentowanie materialnej strony pracy wiąże się najsilniej z małym zaspokojeniem podstawowych potrzeb. Z drugiej strony należy zwrócić uwagę, iż płaca, jej wysokość – w odczuciu społecznym – jest wyrazem uznania za pracę. Należy pamiętać także o tym, iż do niedawna w społecznej świadomości funkcjonowało przeświadczenie o wyższych możliwościach zarobkowania w firmie prywatnej. Pracownicy, wyrażając zgodę na prywatyzację przedsiębiorstwa, liczyli na podwyższenie zarobków, które nastąpiło, ale nie w takim stopniu, jak oczekiwano. Brak wśród pracowników informacji na temat zjawisk charakterystycznych dla gospodarki rynkowej w zestawieniu z raz rozbudzonymi oczekiwaniami wobec zarobków ponad możliwości ekonomiczne spółki stanowią podstawę frustracji pracowników. Powoduje to, że pracownicy kierują swoje niezadowolenie pod adresem zarządu. To z kolei przywołuje pewne resentymenty do czasów minionych i przesadnego eksponowania przez pracowników opiekuńczej roli przedsiębiorstwa państwowego.

Jest to szczególnie widoczne przy okazji oceny warunków pracy, które zdaniem pracowników są gorsze w porównaniu z przedsiębiorstwem państwowym. Przy czym pracownicy podkreślali, że gdyby mogli zarobić więcej pieniędzy w obecnych warunkach, nie przywiązywaliby tak dużej uwagi do warunków pracy, „*bo przecież całego parku maszynowego nie da się wymenić, a wiadomo, że jest przestarzały*”.

Pracownicy odpowiadając na pytanie, czy opłaca się w spółce pracować wydajnie, zwracali uwagę na te czynniki, które uniemożliwiają uzyskanie wg nich wysokiej wydajności.

■ Pracownicy przede wszystkim podkreślali, iż stosowany przez zarząd akord jako forma wynagradzania za pracę nie odpowiada ich oczekiwaniom. Ponieważ wymaga wykonania dużej liczby detali, co ich zdaniem nie jest możliwe, z uwagi na niską jakość materiału, z którym przychodzi im pracować.

■ Kolejny problem to fatalnie ustalone normy – zbyt duża rozpiętość pomiędzy stawkami za wykonanie poszczególnych detali.

■ Zła organizacja pracy – wprowadzony przez zarząd spółki rotacyjny charakter pracy nie odpowiada pracownikom, wymaga bowiem od pracowników przyuczania się do nowych stanowisk pracy i wykonywania pracy gorzej płatnej.

Zaprezentowane uwagi pracowników adresowane do zarządu spółki pozwalają wnioskować, iż przepływ informacji między zarządem a pracownikami istnieje tylko w jedną

stronę, tzn. z góry w dół; problemy, z którymi boryka się zarząd nie są znane na niższych stanowiskach zarządzania, a już zupełnie nie wiedzą o tym pracownicy operacyjni.

Niemożność sprostania przez zarząd spółki oczekiwaniom pracowników co do płacy i warunków pracy wynika z kondycji finansowej, w jakiej spółka się znalazła. Produkowane towary są sprzedawane na rynek zachodni z zyskiem, ale niestety niewielkim, natomiast w kraju towary te są uznane za luksusowe i w obecnej sytuacji nie znajdują nabywców na rynku. Dlatego też uzyskiwane zyski są prawie w całości przeznaczane na spłatę zawartych umów w ramach leasingu.

Obecna sytuacja finansowa spółki przywraca także pytanie o sens procesu prywatyzacji. Czy prywatyzacja musiała trwać aż półtora roku (początek procesu prywatyzacji – styczeń 1991 r., a zakończenie – lipiec 1992 r.), i czy zasadne są koszty ponoszone przez spółkę przez cały ten czas.

Wydaje się, iż głównym wnioskiem, jaki nasuwa się przy okazji analizowanego problemu jest, iż zmianie właściciela przedsiębiorstwa towarzyszyć powinny zmiany w sferze

zarządzania zasobami ludzkimi, których akurat w badanej spółce brakuje. Uwzględnienie w systemie zarządzania różnych form współudziału pracowników sprzyja rozwiązywaniu pewnych problemów na poziomie zarządzania niższym niż zarząd. Wprowadzenie pewnych rozwiązań organizacyjnych, których pomysłodawcami są pracownicy, dałoby podstawę do otwarcia się i uczestnictwa pracowników w procesach decyzyjnych, a to zapewne przyczyniłoby się do lepszego zrozumienia zachodzących w spółce zmian. Zmniejszyłoby również dystans pomiędzy zarządem a pracownikami, a tym samym nie byłoby podstaw do tworzenia się nowych podziałów wśród pracowników. **Konieczność zmian w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi stanowi swego rodzaju wyzwanie dla nowo tworzonych spółek i dotychczasowe obserwacje wskazują, iż musi ono zostać podjęte, aby zwiększyć skuteczność ekonomiczną spółki.**

Jacenta Łucewicz

Autorka jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Katedry Zarządzania Kadrami AE we Wrocławiu.



Akademia Controllingu



prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie
controllingu

- seminaria ogólnodostępne i wewnątrzzakładowe
- działalność wydawnicza
- 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

Nowości edukacyjne

Wśród innowacyjnych przedsięwzięć edukacyjnych szczyńskiego środowiska akademickiego szczególną rolę spełnia studium podyplomowe z zakresu „Podstaw zarządzania biznesem”, przeznaczone dla pozostających bez pracy absolwentów uczelni i wydziałów o specjalnościach nieekonomicznych w miastach i regionie.

Inicjatywa Pomorskiej Filii Polskiej Fundacji Promocji Kadr wsparta kadrami naukowo-dydaktyczną Wydziału Ekonomicznego miejscowego Uniwersytetu przekroczyła już fazę eksperymentu i prezentuje się jako dojrzała, skuteczna oferta upowszechniająca koncepcję kształcenia bezrobotnego. Jej adresatami są ludzie znajdujący się w niezwykle dramatycznej sytuacji psychospołecznej i ekonomicznej, jako że dokonana przez nich inwestycja we własne kwalifikacje okazała się decyzją niefortunną i zamiast być obiektem poszukiwań i zabiegów pracodawców, dysponuje nadmiarem wolnego czasu, gasnącym zapalem do wykazania się sukcesem, ale ubywającym – w najlepszym razie – zapasem gotówki.

Aby więc nie zmarnować w całości kapitału intelektualnego i motywacyjnego organizatorzy studium proponują kilkumiesięczny cykl intensywnej pracy nad sobą, obejmujący zajęcia programowe i samokształcenie – umożliwiając tym poszerzenie kwalifikacji i poznanie problemów związanych z dziedziną zgłaszającą popyt na wykwalifikowane i mające inicjatywę kadry, tj. gospodarkę i jej podmioty. Pro-

gram studium obejmuje 160 godzin zajęć i zawiera m.in.: podstawy organizacji i zarządzania firmą, budowę jej strategii, marketing i analizę rynku, podstawy prawa handlowego, obsługę transakcji i handlu zagranicznego, psychospołeczne aspekty kierowania zespołami, instytucje finansowe, obsługę mikrokomputerów i nowoczesnego sprzętu biurowego, prowadzenie negocjacji. Dla zainteresowanych stworzono dodatkowo możliwości uczestniczenia w konwersatoriach języka angielskiego lub niemieckiego.

Zajęcia są oprzyrządowane sprzętem, pomocami dydaktycznymi i literaturą fachową (m.in. „Przegląd Organizacji”) dostarczaną bezpłatnie przez TNOiK i Polską Fundację Promocji Kadr. Prowadzą je doświadczeni nauczyciele akademicy kilku uczelni w kraju (m.in. SGH, Uniwersytet Gdański, AT Bydgoszcz, Uniwersytet Szczeciński), przekazując swoją wiedzę i znajomość praktyki biznesu oraz warunki jego prowadzenia. Fundatorem całego przedsięwzięcia – a studium jest dla uczestników całkowicie bezpłatne – są rejonowe biura pracy w województwie oraz Pomorska Filia Polskiej Fundacji Promocji Kadr. Ta ostatnia spełnia też rolę głównego organizatora przedsięwzięcia, która ulega ciągłemu wzbogacaniu. Już w trakcie pierwszego cyklu pojawił się pomysł przygotowania staży praktycznych dla absolwentów studium. Skorzystała z nich większość, dla których stało się to szansą zdobycia pierwszych doświadczeń,

zarobkowania oraz zgłoszenia oferty na zupełnie nowym rynku pracy. Próba dla niemal wszystkich zakończyła się sukcesem – pracują w gospodarce, wykonują swój nowy zawód i doskonalą się w nim. W cyklu obecnie kończonym różnorodność miejsc odbywania praktyki zwiększono, a jej czas wydłużono do średnio ok. 2 miesięcy. Powiększa to szanse znalezienia pracy i polepszenia jej warunków.

W przygotowaniu znajduje się trzecia edycja studium o wzbogaconym programie i skierowana również do województw ościennych. Jednakże realizacja tego zamiaru jest zależna od możliwości finansowych Pomorskiej Filii PFPK, stąd cena będzie pomoc w jakiegokolwiek postaci (pomoc dydaktyczne, środki finansowe, sprzęt i materiały biurowe itp.). Przedsięwzięcie jest potrzebne i będzie niezależnie od tego z pewnością kontynuowane. Czas chyba również zorganizować Klub Absolwentów Studium, którego członkowie mogą okazać się najzgorzalszymi sponsorami swych młodszych kolegów.

Prof. dr hab. Janusz Jamroga

*Pomorska Filia
Polskiej Fundacji Promocji Kadr,
Szczecin 70-525, ul. Roosevelta 1/2*

Mirosław Czapiewski, Tomasz Białas, Bogdan Nogalski

Joint venture we wspomaganiu procesu prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych

Rozpoczęty w lipcu 1990 roku proces prywatyzacji gospodarki jest ważnym elementem dokonujących się w Polsce zmian systemu polityczno-ekonomicznego.

Proces zmiany własności majątku państwowego przewidziany do realizacji może przyjąć jedną z trzech form:

- prywatyzacji, tj. przekazania (odpłatnego lub nie) majątku będącego własnością państwa w ręce prywatne,
- reprivatyzacji, tj. zwrotu mienia przejętego na własność państwa na podstawie aktów prawnych ich prawowitym właścicielom (spadkobiercom),
- przekazywania majątku państwowego samorządom lokalnym.

Akt prawny — będący podstawą procesu przekształceń własnościowych — Ustawa Prywatyzacyjna z 13 lipca 1990 r. — definiuje proces prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego jako:

- udostępnienie osobom trzecim akcji lub udziałów w spółkach kapitałowych (akcyjnych lub z ograniczoną odpowiedzialnością) z wyłącznym udziałem Skarbu Państwa, powstałych w wyniku przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego lub w wyniku likwidacji przedsiębiorstwa na podstawie art. 37 ustawy bądź na podstawie przepisów ustawy o przedsiębiorstwach państwowych;
- udostępnienie osobom trzecim mienia zlikwidowanego przedsiębiorstwa w drodze oddania przedsiębiorstwa lub zorganizowanych części jego mienia na czas oznaczony do odpłatnego korzystania;
- sprzedaż zlikwidowanego przedsiębiorstwa lub zorganizowanych części jego mienia, bądź wniesienie ich do spółki.

W rozumieniu ustawy proces zmian własnościowych obejmuje zarówno tzw. prywatyzację kapitałową, realizowaną przez sprzedaż akcji oraz udziałów (po przeprowadzeniu

procesu komercjalizacji przedsiębiorstwa) i prywatyzację fizyczną, w tym tzw. prywatyzację likwidacyjną, tj. sprzedaż lub udostępnienie do odpłatnego korzystania (dzierżawa, najem, leasing) poszczególnych obiektów zlikwidowanego przedsiębiorstwa.

Trwający od trzech lat proces prywatyzacji napotyka jednak pewne trudności i ograniczenia. Między wieloma czynnikami ograniczającymi proces przekształcania gospodarki na czoło wysuwa się problem braku kapitału umożliwiającego wykup majątku prywatyzowanych przedsiębiorstw. Przed tym dylematem stają najczęściej pracownicy prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych chcący partycypować w procesie prywatyzacji własnego przedsiębiorstwa i mający zamiar zainwestować swój, najczęściej skromny, kapitał w udziały prywatyzowanej firmy.

W przypadku dużych, znanych przedsiębiorstw państwowych mających określoną renomę na rynku krajowym i zagranicznym problem ten nie jest tak odczuwalny. Przedsiębiorstwa te prywatyzowane są najczęściej poprzez przekształcenie w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa (komercjalizowane), a następnie sprzedawane (prywatyzowane) w drodze publicznej emisji akcji, bądź udziałów. Do wykupu akcji, bądź udziałów, przystąpić mogą oprócz inwestorów zewnętrznych krajowych i zagranicznych również pracownicy prywatyzowanego przedsiębiorstwa, korzystając z preferencji zawartych w art. 24 Ustawy z 13 lipca o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, umożliwiającą zakup na zasadach preferencyjnych do 20% ogólnej liczby akcji tej spółki należącej do Skarbu Państwa. Akcje, bądź udziały zbywane są pracownikom — na zasadach preferencyjnych — po cenie obniżonej o połowę w stosunku do ceny ustalonej dla osób fizycznych.

Z dotychczasowych doświadczeń

wynika, że nie ma problemu ze znalezieniem inwestorów chcących wykupić akcje w prywatyzowanych firmach. W niektórych przypadkach akcje wystawionych do publicznej sprzedaży przedsiębiorstw znajdują nabywców w rekordowym tempie. Należy jednak pamiętać, że dotychczas wystawiono do sprzedaży akcje przedsiębiorstw znanych i dobrze prosperujących, dających gwarancję nabywcom uzyskania określonych korzyści z zainwestowanego kapitału.

Inaczej przedstawia się sytuacja w przypadku prywatyzacji mniejszych przedsiębiorstw (do 300 osób), dla których przewidziano inną drogę prywatyzacji — tzw. drogę likwidacyjną. Prywatyzacja przedsiębiorstwa w drodze likwidacji polega na zlikwidowaniu przez organ założycielski przedsiębiorstwa państwowego w celu:

- sprzedaży całego przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanych części mienia,
- wniesienia przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanych części do spółki, oddania na czas oznaczony do odpłatnego korzystania całego przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanych części.

Ten sposób prywatyzacji przebiega bez zakłóceń w przypadku, gdy mamy do czynienia z przedsiębiorstwem o dobrej kondycji finansowej, atrakcyjnym pod względem rynkowym dla potencjalnych inwestorów zewnętrznych oraz, gdy znajduje się potencjalny nabywca lub grupa nabywców.

W wielu przypadkach okazuje się jednak, że jedynymi osobami zainteresowanymi prywatyzacją przedsiębiorstwa są sami jego pracownicy, a wielkość deklarowanych przez pracowników udziałów w ledwością wystarcza na zgromadzenie niezbędного kapitału założycielskiego spółki pracowniczej minimalnej wielkości 20% sumy funduszu założycielskiego i funduszu zlikwidowanego przed-

siębiorstwa. Kapitał ten jest punktem wyjścia rozpoczęcia negocjacji z organem założycielskim (w zależności od sytuacji będzie to Ministerstwo Przekształceń Własnościowych bądź odpowiednie władze terytorialne – wojewoda, prezydent miasta itp.) o oddanie mienia likwidowanego przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania. Władze spółki pracowniczey ubiegające się o przejęcie, najczęściej w drodze umowy leasingowej, mienia likwidowanego przedsiębiorstwa stają przed dylematem obsługi finansowania sposobu przejęcia majątku. Sytuacja jeszcze się komplikuje, gdy mamy do czynienia z przedsiębiorstwem, które ze względu na specyfikę zastosowanej technologii produkcji lub świadczonych usług nie może być podzielone i oddane do odpłatnego korzystania lub sprzedane w częściach. Może się wówczas okazać, że posiadany przez spółkę pracowniczą kapitał nie wystarczy, aby przystąpić do podpisania umowy dzierżawy bądź leasingu z organem założycielskim lub wystarczy na powyższe działanie, lecz nie umożliwia dalszego funkcjonowania i rozwoju przejmowanego przedsiębiorstwa. W takim wypadku niezbędnym wydaje się pozyskanie partnera zainteresowanego współudziałem w prezentowanym przedsięwzięciu gospodarczym.

W przypadku, gdy na lokalnym rynku nie występuje krajowy partner należy skierować swoje działania na pozyskanie odpowiedniego partnera zagranicznego. **Obserwacja rynku wskazuje, że od pewnego czasu, a zwłaszcza od momentu zliberalizowania przepisów, nastąpiło wzmożone zainteresowanie przedsiębiorców zagranicznych podejmowaniem wspólnych przedsięwzięć. Zainteresowanie zagranicznych inwestorów, którzy penetrują możliwości wejścia na nasz rynek, można wykorzystać we wspomaganiu procesu prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych³⁾.**

Aby przedstawić możliwość wykorzystania wspólnych przedsięwzięć gospodarczych z udziałem kapitału zagranicznego należy sprecyzować i przybliżyć pojęcie wspólnego przedsięwzięcia typu joint venture.

W ujęciu występującym obecnie w Polsce, wspólne przedsięwzięcia oparte są na wkładzie kapitału ze strony dwóch lub większej liczby partnerów z różnych krajów. Są oni od siebie niezależni pod względem ekonomicznym, prawnym, i administracyjnym, a współdziałają ze sobą w ramach wspólnego przedsiębior-

wa. Partnerzy wspólnie zarządzają przedsiębiorstwem i wspólnie ponoszą odpowiedzialność za jego działalność.

Elementami specyficznymi dla joint ventures są między innymi: udział kapitałowy kilku partnerów w przedsięwzięciu, zachowanie ich samodzielności, trwałości celów, sprawowanie bezpośredniej kontroli. Naczelnym motywem jest zysk i opłacalność przedsięwzięcia.

Działalność gospodarcza z udziałem kapitału zagranicznego, podejmowana na terytorium Polski, może być prowadzona wyłącznie w formie tworzenia spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółki akcyjnej. Zasada ta ma ważne konsekwencje praktyczne szczególnie wtedy, gdy inwestor zagraniczny zamierza brać udział w przetargu na nabycie przedsiębiorstwa państwowego i nie ma pewności czy ten przetarg wygra, a nie chce ponosić kosztów związanych z utworzeniem i ewentualną likwidacją spółki. Organy założycielskie, po sprawdzeniu wiarygodności inwestora, mogą wtedy skorzystać z ustawowego zapisu stwierdzającego, iż podmioty zagraniczne tworzą spółkę uczestniczącą w dochodach z prowadzenia przedsiębiorstw. Jest zatem prawnie dopuszczalne utworzenie spółki po wygraniu przetargu, a przed podpisaniem umowy, której skutkiem jest nabycie mienia. Warunkiem jednak rozpoczęcia działalności przez spółkę jest uzyskanie zgody Ministerstwa Przekształceń Własnościowych (Departament Inwestycji Zagranicznych) na taką transakcję.

W procesie prywatyzacji likwidacyjnej z udziałem inwestorów zagranicznych (prywatyzacja likwidacyjna stwarza możliwości zakupu przedsiębiorstw państwowych przez inwestorów zagranicznych – art.37 ust. 1 pkt 1 ustawy z 13 lipca 1990 roku o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych – oraz wnoszenia przedsiębiorstw do spółek z udziałem zagranicznym – tzw. joint venture art. 37 ust. 1 pkt 2 ww. ustawy) zezwolenia Ministerstwa Przekształceń Własnościowych wymagają czynności prowadzące do:

■ Sprzedaży przedsiębiorstw lub części przedsiębiorstw zdolnych do realizacji zadań gospodarczych. Sprzedaż przedsiębiorstwa państwowego spółce z udziałem zagranicznym może się dokonać wyłącznie w trybie publicznym poprzez przetarg albo w drodze publicznego zaproszenia do negocjacji. Organy założycielskie nie korzystają niestety

w dostatecznym stopniu z możliwości, jakie stwarzają procedury przetargowe. Najczęściej zadowolają się ogłoszeniem oferty sprzedaży przedsiębiorstwa w prasie krajowej, a sugestie Ministerstwa Przekształceń Własnościowych, aby oferta ukazała się w piśmie o zasięgu międzynarodowym traktują w kategoriach opóźniania procesu prywatyzacji lub jako zbędną uciążliwość. Potencjalny inwestor nie czuje się zagrożony konkurencją i dyktuje warunki zakupu; może to mieć wymierne skutki finansowe. Zakupy przedsiębiorstw państwowych nie stanowią dominującej formy udziału inwestorów zagranicznych w prywatyzacji likwidacyjnej. Wynika to najczęściej z kalkulacji opartej na założeniu, że środki pochodzące ze sprzedaży nie pozostają w spółce i kierowane są w całości do budżetu, a na ogół przedsiębiorstwo wymaga poniesienia nakładów na inwestycje i restrukturyzację.

■ Wniesienia przedsiębiorstw lub zorganizowanych części przedsiębiorstw do spółek z udziałem zagranicznym. Najbardziej preferowaną przez inwestorów formą udziału kapitału zagranicznego w prywatyzacji likwidacyjnej jest wnoszenie przedsiębiorstwa państwowego do spółki z udziałem zagranicznym. Partner zagraniczny stawia przy tym najczęściej warunek zapewnienia sobie w spółce większościowego pakietu udziałów lub akcji oraz pełnej kontroli strategicznych decyzji. Zazwyczaj największe kontrowersje powstają wokół wyceny wartości wnoszonego do spółki przedsiębiorstwa państwowego i w związku z tym udziału kapitałowego inwestora zagranicznego. Ostatecznie wysokość i struktura kapitału spółki jest wynikiem negocjacji, co ponownie uświadamia rolę i znaczenie profesjonalnych negocjatorów. Odrębnym i bardzo ważnym problemem staje się brak profesjonalnych negocjatorów. Organy założycielskie, z braku odpowiednio wyszkolonego personelu i środków, najczęściej upoważniają dyrektorów przedsiębiorstw do prowadzenia negocjacji. Niestety, kadra kierownicza przedsiębiorstw jest bardzo słabo przygotowana do wypełniania tego typu zadań. Tworzy to często niekorzystną sytuację, gdzie z jednej strony występuje profesjonalny zespół działający na rzecz inwestora zagranicznego, a z drugiej dyrektora, dla którego jest to pierwsze tego typu doświadczenie.

Wykorzystanie zagranicznych firm doradczych w negocjowaniu

każdej transakcji z udziałem zagranicznym byłoby bardzo kosztowne i wymagało od pracowników organów założycielskich umiejętności współpracy z tymi firmami. Rozwiązania należy szukać w:

- odpowiednim wykorzystaniu potencjału polskich firm konsultingowych;
- prowadzeniu wąsko wyspecjalizowanych szkoleń;
- wprowadzeniu systemu egzaminacyjnego wyłaniającego negocjatorów.

Do sprzedaży lub oddania w użytkowanie wieczyste gruntów podmiotowi zagranicznemu wymagana jest zgoda Ministra Spraw Wewnętrznych, co reguluje art.4 ust.3 ustawy z 29 kwietnia 1985 roku o gospodarce gruntami i wywłaszczaniu nieruchomości.

Wniosek o zezwolenie na zawarcie umowy w przypadkach przez nas rozpatrywanych powinien określać: strony umowy i jej przedmiot oraz wycenę tego przedmiotu, a także liczbę, rodzaj i wartość udziałów (akcji), które są nabywane lub obejmowane. Należy również dołączyć dokumenty przedstawiające sytuację prawną wnioskodawców oraz umowę (statut) spółki wraz z wypisem z rejestru handlowego.

Ustawodawca nie precyzuje, czy wycena przedmiotu umowy jest tożsama z wartością transakcji. W polskich warunkach braku regulacji rynkowych wycena przedsiębiorstwa stanowi najczęściej jedynie podstawę do negocjacji cenowych, a nie ostateczne określenie wartości przedsiębiorstwa. Zezwolenia Ministerstwa Przekształceń Własnościowych mogą zawierać albo wartość przedsiębiorstwa wynikającą z wyceny, jeżeli jest jednoznaczna, albo ostateczną wartość transakcyjną. Nakłada to na organy założycielskie obowiązek wnikliwej analizy wycen, w tym szczególnie ich założeń metodologicznych, a także rzetelnego przeprowadzenia negocjacji cenowych z partnerem zagranicznym.

Ministerstwo Przekształceń Własnościowych stoi na stanowisku, że nie powinno się dopuszczać kapitału zagranicznego do spółek przejmujących mienie Skarbu Państwa do odpłatnego korzystania w trybie art.37 ust.3 ustawy prywatyzacyjnej. Wynika to z kilku przesłanek:

- ustawowy wymóg zgromadzenia kapitału spółki w wysokości 20% sumy funduszy założycielskiego i przedsiębiorstwa umożliwiłaby partnerowi zagranicznemu przejmowanie pełnej kontroli nad spółką

przy stosunkowo małych nakładach kapitałowych (wystarczyłoby praktycznie 11% sumy funduszy),

- zapisy ustawowe dają podmiotom z udziałem kapitału zagranicznego duże możliwości uzyskania ulg i zwolnień od podatku dochodowego,
- spółki z udziałem zagranicznym korzystałyby z preferencyjnych warunków oprocentowania spłacanych rat kapitałowych.

Niewielki wkład kapitałowy i kumulacja ulg stworzyłyby silną konkurencję wobec innych form inwestowania przez partnerów zagranicznych, a także przyciągało do Polski drobnych inwestorów nastawionych raczej na eksploatację przedsiębiorstw niż ich rozwój.

Pomimo braku jednoznacznych ograniczeń prawnych w ustawie prywatyzacyjnej i silnych nacisków ze strony przedsiębiorstw, organów założycielskich i samych inwestorów Ministerstwo Przekształceń Własnościowych nie wydaje, jak dotąd, zgody na udział kapitału zagranicznego w spółkach przejmujących w odpłatne korzystanie mienie Skarbu Państwa.

Sądymy, że wspomaganie procesu prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego (prywatyzowanego drogą likwidacyjną) poprzez zastosowanie formuły organizacyjnej typu joint venture (nie naruszając wspomnianych zasad stosowanych przez Ministerstwo Przekształceń Własnościowych) może przebiegać według następującej procedury:

- Pracownicy (oraz inne osoby fizyczne) zakładają spółkę pracowniczą, do której przystępuje minimum 50% załogi prywatyzowanego przedsiębiorstwa.
- Spółka pracownicza zbiera kapitał zakładowy odpowiadający 20% sumy funduszu założycielskiego i funduszu likwidowanego przedsiębiorstwa. Dotychczasowy majątek przedsiębiorstwa stanowiący własność Skarbu Państwa lub Gminy (Ministerstwa Przekształceń Własnościowych, Ministerstwa Przemysłu i Handlu, Wojewody, Zarządu Miasta, itp.) zostaje w wyniku negocjacji z organem założycielskim wdzierzawiony spółce pracowniczej na zasadach leasingowych na czas określony.
- Prywatna spółka pracownicza wykorzystując kontakty z partnerami zagranicznymi tworzy wspólne przedsięwzięcie (joint venture) w formie nowego podmiotu gospodarczego, celem prowadzenia działalności gospodarczej. W joint venture spółka pracownicza wchodzi całym

swym, na nowo wycenionym, majątkiem tak aby zachować przewagę kapitału polskiego w stosunku 51 do 49 procent.

Przedstawione działania prezentuje schemat nr 1.

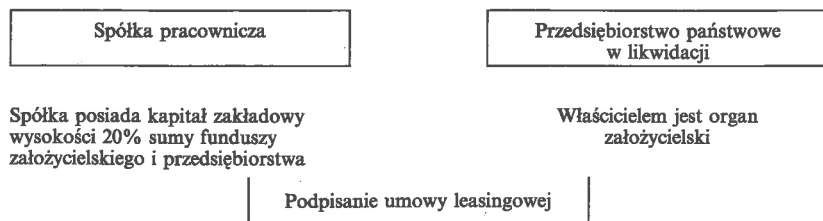
Powyższe działania umożliwiają współdziaławcom spółki pracowniczej, po wynegocjowaniu odpowiedniej umowy leasingowej, stworzenie nowego podmiotu gospodarczego i powiększenie kapitału nowo powstałej spółki poprzez pozyskanie partnera zagranicznego jako współudziałowca. Tym samym spółka pracownicza zwiększa swój dostęp do kapitałów umożliwiających realizację strategii własnego rozwoju. W tym wariancie spółka pracownicza budując wspólne przedsięwzięcie (joint venture) może uzyskać prawie dwukrotne zwiększenie kapitału.

Czy jednak wielkość tego kapitału będzie wystarczająca do realizacji założonej strategii funkcjonowania firmy? Jeżeli nie, można wówczas zastosować zmodyfikowany wariant działań. Modyfikacja procesu dochodzenia do joint venture polega na przystąpieniu do prywatnej firmy (spółki pracowniczej), przejmującej mienie likwidowanego przedsiębiorstwa, organu założycielskiego. Następuje to poprzez podniesienie wysokości kapitału zakładowego spółki pracowniczej w taki sposób, że dotychczas posiadana przez spółkę wielkość kapitału zakładowego stanowić będzie w nowej konfiguracji kapitałowej spółki wielkość 51% udziałów w kapitale zakładowym, natomiast pozostałe 49% udziałów obejmie organ założycielski (np. Wojewoda, Zarząd Miasta). Taki sposób objęcia udziałów podyktowany jest koniecznością zachowania przewagi kapitałowej w przedsięwzięciu przez prywatnych udziałowców. Organ założycielski może wnieść w tym przypadku jako wynegocjowany kapitał aport rzeczowy. Dopiero po przeprowadzeniu tych działań i powstaniu spółki z przewagą kapitału prywatnego przystępuje spółka (po dokonaniu nowej wyceny wartości handlowej spółki) do wspólnego przedsięwzięcia z partnerem zagranicznym. Zachowując podobną strukturę kapitału w joint venture (strona polska 51%, partner zagraniczny 49%) zyskuje się większy kapitał zainwestowany ze strony partnera zagranicznego. Drugi, zmodyfikowany, wariant działań prezentuje schemat nr 2.

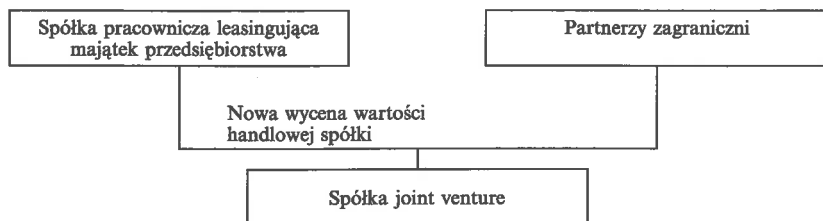
Należy pamiętać, że powyższe działania, oprócz pozytywów w postaci uzyskania zwiększenia kapitału przedsięwzięcia, dostępu do nowo-

Schemat nr 1

Krok pierwszy



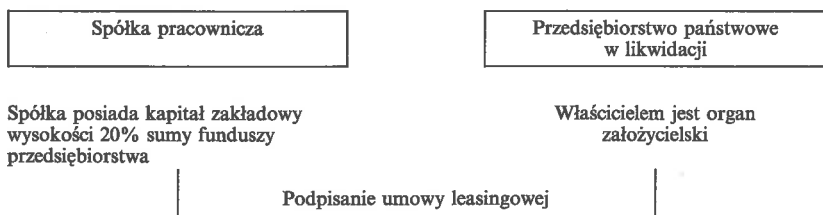
Krok drugi



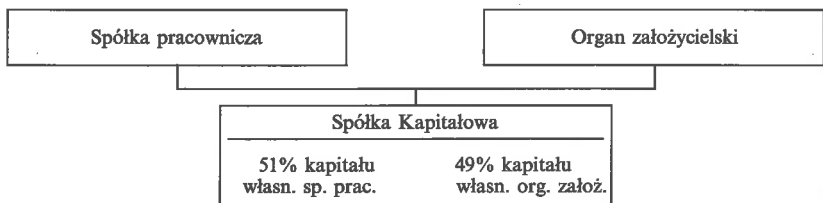
Źródło: opracowanie własne

Schemat nr 2

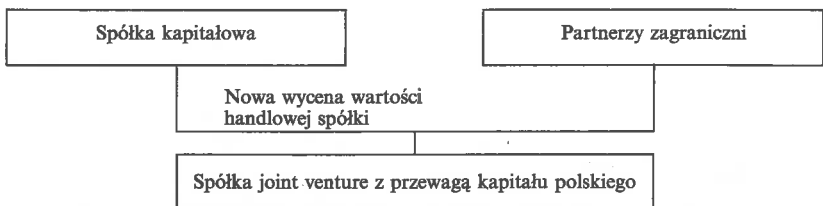
Krok pierwszy



Krok drugi



Krok trzeci



Źródło: opracowanie własne

wanie kapitałów zagranicznych, skracać może okres dochodzenia przedsiębiorstwa do wykorzystania w pełni swoich potencjalnych możliwości.

Reasumując – niepokój budzą nasilające się tendencje do stosowania słabo kontrolowanych i często patologicznych form prywatyzacji z udziałem kapitału zagranicznego. Najczęściej wykorzystywane to:

- wnoszenie do spółki z udziałem zagranicznym lub sprzedaż tego typu spółkom składników majątkowych przez same przedsiębiorstwa. Wymóg ustawy informowania organów założycielskich o takich transakcjach nie pociąga najczęściej za sobą wypełnienia przez te organy funkcji nadzoru założycielskiego i pełnej kontroli zasadności oraz warunków transakcji;
- sprzedaż lub wnoszenie do spółki z udziałem zagranicznym majątku przedsiębiorstwa likwidowanego na podstawie art.19 ustawy z 25 września 1981 roku (z późniejszymi zmianami) o przedsiębiorstwach państwowych.

Nowelizacja ustawy o przedsiębiorstwach państwowych z 17 lipca 1991 roku ograniczyła w zasadniczy sposób kontrolę Ministerstwa Przekształceń Własnościowych nad tego typu transakcjami. Pojawiają się podejrzenia, że niektóre przedsiębiorstwa doprowadzane są celowo do stanu finansowego zmuszającego organ założycielski do postawienia w stan likwidacji w trybie art. 19. Przy ograniczonym nadzorze założycielskim i słabej kontroli likwidatorów inwestor zagraniczny ma wtedy wyjątkowo dogodne warunki zawierania transakcji, z pominięciem procedur analitycznych i kontrolnych Ministerstwa Przekształceń Własnościowych.

Dlatego też uważamy, że przedstawiona przez nas procedura partycypacji kapitału zagranicznego w procesie polskiej prywatyzacji jest sensowna i ekonomicznie uzasadniona.

Mirosław Czapiewski, Tomasz Białas, Bogdan Nogalski

*) Funkcjonowanie podmiotów gospodarczych z udziałem zagranicznym (typu joint venture) regulowane jest Ustawą z dnia 14 czerwca 1991 roku – ogłoszoną 4 lipca 1991 roku (Dz.U. nr 60 poz. 253).

Autorzy są pracownikami naukowymi Zakładu Strategii Zarządzania i Marketingu Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

czesnych procesów technologicznych i organizacyjnych, niosą ze sobą pewne niebezpieczeństwa. Istnieje możliwość, że partner zagraniczny po pewnym czasie wykupi od współudziałowców (pracowników) udziały bądź akcje i przejmie kontrolę nad

przedsiębiorstwem. Jednakże należy stwierdzić, że realizacja przedsięwzięć typu joint venture przy ustaleniu odpowiedniej, przemyślanej strategii może wspomagać proces prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. W szczególności poprzez zaangażo-

Marek Grzybowski

Sprawne zarządzanie technologią

Zarządzanie technologią stanowi jeden z ważniejszych, a często podstawowych składników zarządzania przedsiębiorstwem. Unikalna technologia, właściwe jej zastosowanie, a następnie skuteczne wprowadzenie na rynek, stanowią niejednokrotnie podstawę strategicznego sukcesu firmy, który znajduje swój wyraz we wszystkich postaciach sprawności działania. Poniżej zaprezentowany zostanie proces i efekt rynkowy zarządzania technologią w BLOHM + VOSS. Jest to hamburska stocznia z ponad 100-letnimi tradycjami w remontach i produkcji okrętów i innych jednostek pływających. W roku finansowym 1990-1991 jej aktywa stałe miały wartość 257 mln DM, a pod koniec roku w przedsiębiorstwie pracowało ponad 5500 osób.

Projektowanie i rozwój własnej technologii, pozyskiwanie technologii z innych źródeł i jej doskonalenie oraz zastosowanie w produkcji (usługach) własnej technologii, jej transfer lub eksport to podstawowe składowe zarządzania technologią. W zależności od rodzaju i wielkości produkcji (usług) oraz aktywności przedsiębiorstwa i wielkości rynku, na którym ono funkcjonuje, schemat zarządzania technologią może i powinien być modyfikowany. Przedstawione tu części składowe stanowią propozycję makroskopowego odwzorowania zarządzania technologią. Projektowanie i rozwój własnej unikalnej technologii jest atutem decydującym o rozwoju przedsiębiorstwa i jego pozycji na rynku wewnętrznym, a szczególnie międzynarodowym. Proces dojścia do takiej technologii jest często przedsięwzięciem długotrwałym i kosztownym, wymagającym zaangażowania wysokiej klasy specjalistów, opartym na solidnej bazie technicznej i doświadczeniu. Nie wszystkie przedsiębiorstwa spełniają te warunki. Nie ma bowiem potrzeby i możliwości, aby przodo-

wać we wszystkich dziedzinach technologii. Dlatego też wielu producentów wybiera metodę pozyskiwania potrzebnej technologii z zewnątrz. Wiele z nich nie poprzestaje na jej zastosowaniu, lecz ją modyfikuje, rozwijając pod kątem potrzeb własnych i rynkowych (choćaż trzeba mieć na uwadze i to, że nie wszędzie kadra kierownicza i wykonawcza ma chęci i możliwości doskonalenia uzyskanej technologii). Chcąc utrzymać atrakcyjność i konkurencyjność własnych wyrobów i usług podejmuje się więc wszelkie możliwe starania, mające na celu rozwój własnej i obcej technologii. Wiąże się to oczywiście z ponoszeniem określonych nakładów. Decyzja o doskonaleniu posiadanej lub zakupie z zewnątrz nowej technologii opierać się powinna na analizie celów działania przedsiębiorstwa i rzetelnie przeprowadzonej kalkulacji.

Jak wspomniałem, nowoczesna technologia stanowi podstawę sukcesu rynkowego. Warunkiem jego osiągnięcia jest jednak jej skuteczne wykorzystanie. Klasycznym rozwiązaniem jest zastosowanie unikalnej technologii we własnym przedsiębiorstwie i eksport produktów o parametrach przewyższających wyroby konkurentów. Nie w każdej sytuacji jest to rozwiązanie najbardziej ekonomiczne. Kontrahenci zagraniczni, którzy zobligowani są do dbałości o własny rynek, szczególnie o rynek pracy, wolą często zakupić nową technologię i stosować ją u siebie w kraju, korzystając jedynie z doradztwa oferenta. Choć możliwy jest inny scenariusz eksportu, a nawet transferu technologii. Jej dysponent stara się ją upowszechnić na rynku w odpowiedniej skali, co daje mu sposobność masowej sprzedaży swego wyrobu. Istnieje też forma łącznego eksportu technologii i tych produktów, których nabywca nie chce lub nie jest w stanie produkować.

Przykład z życia

Prześledźmy rozpatrywany problem na przykładzie produkcji okrętowej hamburskiej stoczni Blohm + Voss. Przykład o tyle reprezentatywny, że dotyczy skutecznego wejścia na mocno ograniczony i jednocześnie nasycony rynek międzynarodowy, regulowany nie tylko przez popyt i podaż, lecz również przez aktywną politykę państw dysponujących morskimi siłami zbrojnymi i produkcją uzbrojenia morskiego.

Dzięki sprawnemu zarządzaniu posiadaną technologią Blohm + Voss wszedł na długie lata na niedostępne dotąd lokalne rynki morskiego uzbrojenia. Stocznia Blohm + Voss jest twórcą oryginalnej modułowej technologii budowy okrętów, znanej pod nazwą MEKO (skrót od Mehrwerk Kombination). Od jej idei, która zrodziła się w końcu lat sześćdziesiątych w środowisku organizatorów produkcji i remontów okrętów do zbudowania pierwszego modułu uzbrojenia minęło pięć lat. Kolejne moduły uzbrojenia i wyposażenia okrętowego opracowywano już w znacznie szybszym tempie. Technologia MEKO Blohm + Voss polega bowiem na wbudowaniu w moduły o jednakowych wymiarach i znormalizowanych przyłączach uzbrojenia rakietowego i artyleryjskiego, układów elektroniki okrętowej, urządzeń nawigacyjnych i wentylacyjnych, silników napędowych itd. Pozwala to na skrócenie czasu budowy jednostki i jej remontu o prawie połowę, w stosunku do okresu niezbędnego na przeprowadzenie prac w normalnie budowanej jednostce.

Marketing

W czasie, gdy dopracowywano szczegóły konstrukcyjne modułów uzbrojenia i wyposażenia okrętowe-

go, dział marketingu po dokonaniu segmentacji rynku rozpoczął aktywne działania informacyjne. W efekcie, w dwa lata po skonstruowaniu pierwszego modułu, w końcu 1977 r. rozpoczęto budowę pierwszej jednostki modułowej okrętu dla Nigerii. W roku następnym zostaje podpisany kontrakt z Argentyną na cztery podobne jednostki, a pół roku później marynarka wojenna Argentyny zamawia kolejne sześć jednostek modułowych. **Zarządzanie technologią MEKO przyjmuje nową formę, bowiem zakontraktowane sześć okrętów budowane jest w stoczni argentyńskiej w oparciu o dokumentację techniczną i pod nadzorem specjalistów z Hamburga.** Blohm + Voss dostarcza także podstawowe elementy wyposażenia okrętowego i moduły uzbrojenia. W grudniu 1982 r. podpisany zostaje kontrakt z Turcją, na podstawie którego dwie jednostki budowane są w Niemczech, a dwie w stoczni tureckiej. W osiem lat później Turcja podpisuje kontrakt na budowę kolejnych dwóch jednostek modułowych, a w 1992 r. na następne dwa okręty. Oba kontrakty realizowane są na podobnych zasadach jak ten pierwszy. To znaczy 50 procent zamówienia realizowane jest w stoczni krajowej. Ostatni z kontraktów doszedł do skutku dzięki wydatnej pomocy finansowej sojuszników z NATO, którzy udzieliли kredytu wysokości 260 mln dol. USA. Jego wielkość odpowiada wartości jednej najnowocześniejszej fregaty modułowej.

W czasie tworzenia nowej technologii i podczas realizacji kontraktów wyklarowuje się

Struktura systemu zarządzania technologią

Za wykonanie umów z kontrahentami odpowiedzialne są **zespoły kierowania kontraktami (ZKK)**, każdy odpowiedzialny za określony rynek. **Zespół kierowania zakupami (ZKZ)** odpowiada za prowadzenie negocjacji z potencjalnymi kooperantami i zawieranie umów z wybranymi dostawcami (DOS), za zakupy elementów wyposażenia i urządzeń, uzbrojenia i elektroniki okrętowej. **Zespół kierowania ds. zintegrowanych systemów uzbrojenia i elektroniki (SUE)** zajmuje się projektowaniem okrę-

towych systemów nawigacyjnych, łączności, uzbrojenia raketowego i artyleryjskiego, integracją systemów uzbrojenia i elektroniki, tworzeniem oprogramowania i baz danych. **Zespół kierowania kontrolą jakości (KKJ)** odpowiada za prowadzenie testów i prób — zgodnie z wymogami przyjętymi w marynarce wojennej kontrahenta oraz standardami obowiązującymi w NATO. W gestii **wydziału logistyki (WL)** leży pełne logistyczne zabezpieczenie budowy jednostek modułowych, bez względu na kraj przeznaczenia. **Wydział konsultingu (WK)** świadczy szeroki wachlarz usług — począwszy od projektowania okrętu, poprzez organizację produkcji, aż po pełny zakres szkolenia projektantów procesów technologicznych i pracowników bezpośrednio produkcyjnych. Specjaliści ds. konsultingu są zdania, że najlepsze efekty w zastosowaniu technologii MEKO przez jej importera osiąga się wtedy, gdy pierwsza jednostka budowana jest w stoczni w Hamburgu z udziałem wykonawców ze strony kontrahenta.

Wraz z rozbudową systemu zarządzania technologią modułową, wiele wysiłku poświęca się na dalsze jej doskonalenie. Mimo zagwarantowanych kontraktów na kilkanaście okrętów i poważnego skrócenia okresu budowy jednostek modułowych, w Blohm + Voss **pracuje się nad rozwojem technologii.** Z myślą o nowych rynkach, moduły uzbrojenia i elektroniki okrętowej zostają w pierwszej połowie lat 80. dostosowane do wymogów obowiązujących w NATO i amerykańskiej marynarce wojennej. Ta strategia, połączona z rozległym marketingiem na międzynarodowym rynku uzbrojenia przynosi wymierne efekty. W 1986 r. zapotrzebowanie na trzy okręty zgłasza Portugalia. Ze względu na ograniczone możliwości finansowe tego kraju, produkcja jednostek w połowie jest subsydiowana przez kraje NATO. Naprawdę rekordowy jest rok 1989, w którym cztery okręty zamawia Grecja, taką samą liczbę niemiecka marynarka wojenna (pierwszy kontrakt krajowy!), osiem jednostek kontraktuje Australia, a dwie Nowa Zelandia. Nie wszystkie okręty budowane są w Blohm + Voss. Jednostki dla marynarek wojennych Australii i Nowej Zelan-

dii będą budowane w stoczniach australijskich, na zasadach podobnych jak jednostki argentyńskie, tureckie i greckie.

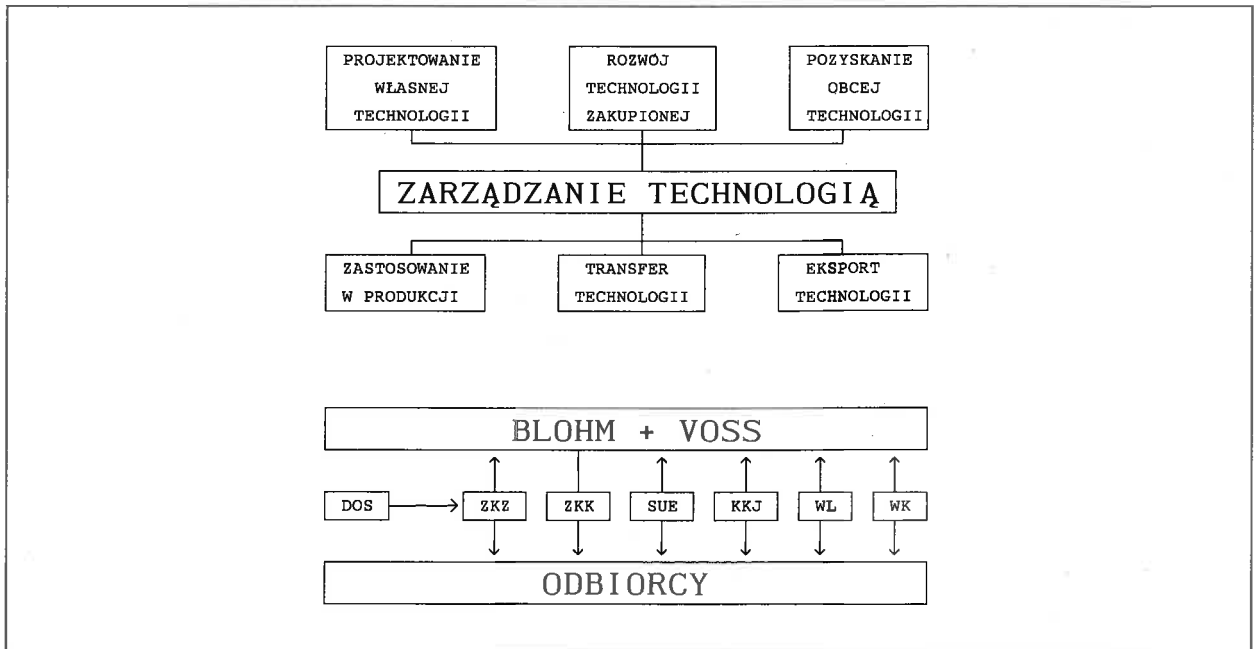
W efekcie skutecznego zarządzania nowoczesną i unikalną technologią budowy okrętów, na przełomie wieków, na ośmiu rynkach znajdować się będzie 40 jednostek pływających, w których zamontowanych będzie ponad 1000 różnego rodzaju modułów. W czasie, gdy ostatnie okręty będą schodziły ze stoczniowych pochylni, te które znajdują się aktualnie w eksploatacji wejdą w etap modernizacji. Taki stan rzeczy zapewni producentowi stałe zapotrzebowanie na nowe i unowocześnione moduły uzbrojenia i wyposażenia.

Sukces rynkowy

Sukces rynkowy technologii budowy okrętów ma swoje najbardziej obrazowe i wymierne odzwierciedlenie w dynamice sprzedaży produkcji okrętowej. W roku finansowym 1988-1989 osiągnęła ona poziom 141 mln DM, w 1989-1990 314 mln DM, a w 1990-1991 450 mln DM. O aktywności działu marketingu tego przedsiębiorstwa, produkującego także kompletne obiekty przemysłowe, świadczy rosnący wciąż portfel zamówień: 1988-1989 — 2388 mln DM, 1989-1990 — 2645 mln DM, 1990-1991 — 2948 mln DM. W czasach gdy w landach zachodnich Niemiec odczuwa się recesję i spada popyt na siłę roboczą, Blohm + Voss zwiększa zatrudnienie, które w końcu 1991 r. osiąga wielkość 4700 osób, w tym aż 1200 osób personelu technicznego. O tym, jak wielką wagę przywiązuje się do rozwoju własnych technologii informuje rosnący systematycznie stosunek godzin pracy projektowej do produkcyjnej. W 1988-1989 wynosił on 28%, w 1989-1990 wzrósł do 33%, a w 1990-1991 do 34%.

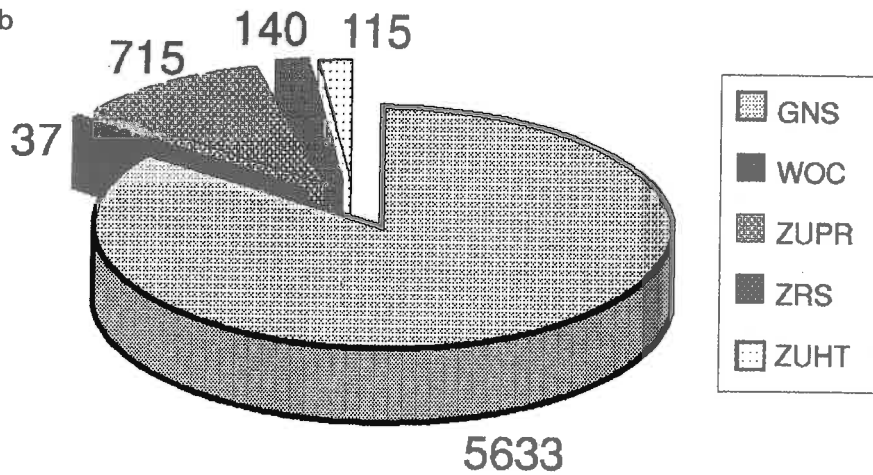
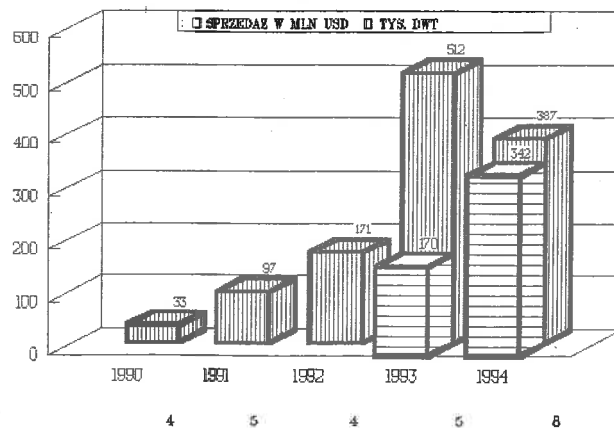
Na podstawie przytoczonych powyżej faktów można z całą pewnością stwierdzić, że zarządzanie technologią MEKO stanowi przykład sprawnego działania.

Marek Grzybowski



Zatrudnienie w zakładach filialnych w roku 1993

Liczba osób

Nośność statków zdanych w latach 1990-1994
Sprzedaż planowana w 1993-1994

Liczba statków

Halina Buk

Strategia zarządzania kapitałem przedsiębiorstwa

Kapitał jest kategorią ekonomiczną oznaczającą wartość, która ma zdolność do wzrostu. Różnica wartości, która powstała na skutek wzrostu nazywana jest wartością dodatkową, zyskiem, procentem.

Rozważania na temat kapitału należy, poza podejściem abstrakcyjnym – myślowym, skierować także na płaszczyznę realną przedmiotową. Wówczas kapitał jest pożądanym dobrem, którego posiadanie umożliwia działanie, w efekcie którego (w przypadku działania racjonalnego) nastąpi jego przyrost lub spełnienie określonej funkcji (zaspokojenie potrzeby) zapewniające zwrot zastosowanego dobra (kapitału). W przypadku nieodpowiedniego zastosowania kapitału wystąpi jego strata.

Posiadanie kapitału w odpowiednich rozmiarach i czasie stanowi warunek tworzenia, funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. W warunkach gospodarki rynkowej i prywatnej własności kapitał jest dobrem rynkowym i przede wszystkim prywatnym. Aktualnie w Polsce w warunkach tworzenia gospodarki rynkowej wartość przedsiębiorstw, które zmieniają swój charakter własności (prywatyzują się), stanowi element rynku – kapitał przemysłowy. Kapitał przemysłowy (sensu largo) to każdy kapitał, którego jedną z faz jest produkcja, a przez to wytwarzanie wartości i jej powiększanie (przez wartość dodatkową). Kapitał przemysłowy przechodzi przez fazę pieniężną, produkcyjną i towarową przyjmując formy: kapitału pieniężnego, kapitału produkcyjnego i kapitału towarowego.

Kapitał pieniężny występuje w postaci pieniądza. Tkwi w nim potencjalna możliwość przyrostu jego wartości. Aby ta potencjalna możliwość spełniła się, musi być odpowiednio zastosowany. Ponieważ zastosowanie kapitału pieniężnego może przybierać przede wszystkim formę po-

życzki lub lokaty, stąd rozróżnia się kapitał pożyczkowy i kapitał lokacyjny. Kapitał pożyczkowy udostępniany jest przez właściciela do czasowej dyspozycji innych użytkowników w zamian za procent. Procent jest wyrazem przyrostu kapitału właściciela za jego udostępnienie celem określonego zastosowania. Ruch kapitału pieniężnego przedstawia formuła:

$$P \text{ --- } \blacktriangleright (P + \Delta P)$$

(pieniądz --- ► pieniądz
z przyrostem)

Kapitał pożyczkowy podlega zwrotowi. Jeżeli kapitał pieniężny udostępnia się użytkownikowi na stałe jako lokatę w papierach wartościowych¹⁾, które nie podlegają wykupowi, to jest on kapitałem lokacyjnym. Dla tych dwóch rodzajów kapitałów wyróżnionych z punktu widzenia własności, przyjmuje się określenia kapitału własnego i kapitału obcego. Nazewnictwo kapitałów (funduszy) własnych zależy od formy własności przedsiębiorstwa i zasad gospodarki finansowej.

Kapitałem własnym jest fundusz założycielski i fundusz przedsiębiorstwa w przedsiębiorstwach państwowych, kapitał akcyjny lub udziałowy oraz kapitał rezerwowi zapasowy, fundusz udziałowy, zasobowy i inwestycyjny w spółkach. Przy czym, w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością zakładowym kapitałem (funduszem) zasadniczym jest kapitał (fundusz) udziałowy, w spółce akcyjnej – kapitał akcyjny, zaś w przedsiębiorstwie państwowym – fundusz założycielski. Ten ostatni stanowi równowartość wydzielonej jednostce gospodarczej części mienia państwowego²⁾.

Kapitałem zapasowym dla przedsiębiorstwa państwowego jest fundusz przedsiębiorstwa³⁾. Odpowiednikiem tego funduszu w spółkach

prawa handlowego i cywilnego jest fundusz zapasowy. W spółkach prawa handlowego kapitał zapasowy stanowi równowartość majątku trwałego i obrotowego, będącego własnością spółki, ale nie finansowego kapitałem zakładowym. W tego typu spółkach tworzy się ponadto fundusz rezerwowi, w celu zabezpieczenia finansowania zamierzonych przedsięwzięć, z którymi wiąże się znaczne wydatki, bądź też których pozytywny wynik jest związany z ryzykiem⁴⁾.

Płynność **kapitałowi lokacyjnemu** nadaje się przez odsprzedaż papierów wartościowych innym właścicielom. Papiery wartościowe dzielą się na papiery o dochodzie stałym i zmiennym. Papiery o dochodzie stałym reprezentują wierzytelność, której wysokość zarówno kapitału, jak i dochodu określona jest w kwocie pieniężnej w chwili emisji, tj. wypuszczenia ich na rynek. Papierem wartościowym o stałym dochodzie jest obligacja. Jest to papier stwierdzający udzielenie pożyczki i zobowiązanie do jej zwrotu. Zapłaata pożyczki następuje w określonych terminach drogą wykupu obligacji. Obligacja jest długiem instytucji, która ją emitowała i zarazem pożyczką udzieloną emitentowi przez subskrybenta. Odmianę obligacji, których kurs emisyjny jest wyznaczony przez stopę dyskontową stanowią weksle skarbowe, występujące jako instrument kredytowy rynku pieniężnego. Są to papiery wartościowe stwierdzające wierzytelność pieniężną zwrotną w ustalonym terminie przez dłużnika lub przed terminem przez bank, który weksel dyskontuje⁵⁾. Papierem wartościowym stanowiącym rodzaj przekazu pieniężnego, posiadającym pokrycie w funduszu kapitałowym jest czek. Formą kredytu bankowego mającego zastosowanie przede wszystkim w obrocie międzynarodowym jest

akredytywa. Stanowi ona zabezpieczenie należności z tytułu dostaw przez zarezerwowanie przez bank określonej sumy pieniężnej i obciążenia tą sumą rachunku odbiorcy dostaw.

Kapitałem lokacyjnym w wyrażeniu papierów wartościowych o zmiennym dochodzie są walory reprezentujące prawo do udziału w zysku osiąganym przez emitujące je przedsiębiorstwa oraz reprezentujące udział w majątku tego przedsiębiorstwa. Głównym reprezentantem takiego kapitału jest akcja. Akcja jest papierem wartościowym dokumentującym udział w kapitale zakładowym spółki akcyjnej. Kapitał akcyjny złożony z akcji o równej wartości nominalnej stanowi podstawę spółki akcyjnej. Odpowiada ona całym swym majątkiem za zobowiązania, natomiast akcjonariusze nie odpowiadają osobiście za zobowiązania spółki. Dochodem akcjonariuszy z tytułu lokaty swego kapitału pieniężnego w akcjach spółki jest dywidenda. Dywidenda jest częścią zysku spółki akcyjnej za dany rok obrotowy.

Drugą formą kapitału jest **kapitał produkcyjny**. Powstaje on w wyniku przekształcenia pieniędzy (kapitału pieniężnego) w środki produkcji i zgromadzenia i opłacenia odpowiedniej kadry pracowników. Mówimy wówczas, że kapitał pieniężny został przekształcony w kapitał stały i kapitał zmienny. Kapitał stały został wydatkowany na zakup środków produkcji. Jego wartość nie wzrasta w procesie produkcyjnym i jest przenoszona na wytwarzany produkt. Kapitał zmienny został wydatkowany na zakup siły roboczej. Wartość kapitału zmiennego wzrasta w procesie produkcji odpowiednio do wielkości wartości dodatkowej wytwarzanej przez siłę roboczą. Według kryterium zużywania się kapitału produkcyjnego rozróżnia się kapitał trwałe i kapitał obrotowy. Kapitał trwałe tworzą środki produkcji, które zużywają się całkowicie w jednym cyklu produkcyjnym. Oznacza to, że kapitał obrotowy obejmuje gotówkę oraz te zasoby, które w toku normalnej działalności przedsiębiorstwa mogą być w ciągu określonego czasu zamienione na gotówkę.

Sama zamiana kapitału pieniężnego na kapitał produkcyjny nie daje

jeszcze możliwości zwrotu poniesionych nakładów ani wytworzenia wartości i wartości dodatkowej. **Zamiana kapitału pieniężnego na kapitał produkcyjny umożliwia nadanie kapitałowi cech wartości użytkowej. Wartość przyniesie dopiero prawidłowe jej wykorzystanie i zarządzanie. Poziom wytworzonej wartości i wartości dodatkowej zależy od stopnia racjonalnego wykorzystania kapitału produkcyjnego. Poza wartością użytkową, zgromadzoną w kapitale trwałym, poziom wytworzonej wartości zależy od atrybutów kapitału zmiennego, a konkretnie od liczby struktury, kwalifikacji, przedsiębiorczości, wydajności kadry pracowników. Dopiero produkcyjne zespolenie w tym samym czasie kapitału trwałego i obrotowego oraz siły roboczej daje skutek produkcyjny wyrażony nową wartością.** Rezultaty produkcyjnego zastosowania kapitału produkcyjnego zależą w dużym stopniu od właściwości reprezentowanych przez menedżerów. Menedżerowie są bowiem „generatorem” wariantów technicznych, organizacyjnych i finansowych, często znacznie wydajniejszym niż właściciele przedsiębiorstw.

Cele przedsiębiorstwa a zarządzanie kapitałem

Wybór strategii zarządzania kapitałem przedsiębiorstwa jest uzależniony od wyraźnie określonych celów działalności przedsiębiorstwa. Cel działalności przedsiębiorstwa wynika z założeń danego etapu ewolucji systemu społeczno-gospodarczego jako całości oraz warunków, w jakich następuje ich realizacja. Można ten cel rozpatrywać w kategoriach filozoficznych, ekonomicznych i innych. Już filozofia starała się bowiem dać odpowiedź na pytanie o sens i motywy ludzkiej pracy, a więc działania, które jest podstawą istnienia każdej jednostki gospodarczej. Już w XVIII i XIX wieku utylityści (J. Bentam i J. S. Mill) głosili, iż pożytek jednostki bądź społeczeństwa powinien stanowić najwyższy cel moralny postępowania ludzi. Z kolei naczelną tezą uniwersalizmu XIX wieku była zasada, zgodnie z którą postępowanie ludzkie jest moralne wówczas, gdy kierowanie się w nim dobrze pojętym interesem własnym (pożytkiem) jednostki nie stoi w sprzeczności z interesem ogółu, lecz przeciwnie — służy zarazem pomnażaniu ogólnospołecznego dobra i szczęścia.

Przystępując do dekompozycji i sformułowania celu działalności przedsiębiorstwa można wskazać na wiele wątków, które należałoby uwzględnić:

- rozpatrywać cel gospodarczy przedsiębiorstwa na tle celów ogólnospołecznych,
- rozpatrywać cel działalności przedsiębiorstwa wychodząc z jego funkcji,
- rozpatrywać cel działalności przedsiębiorstwa na tle dwóch przeciwnych sobie dziedzin: z jednej strony — aspiracje i potrzeby, z drugiej zaś — zasoby i możliwości.

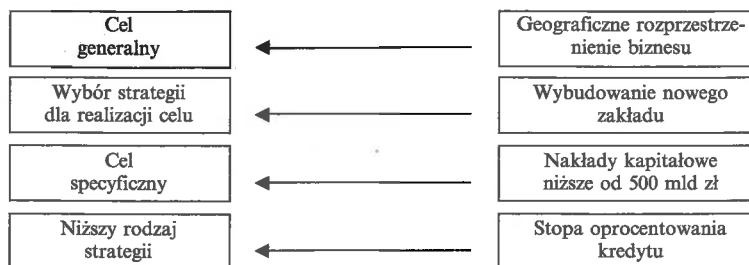
Najwięcej kontrowersji budzi formułowanie celu działalności przedsiębiorstwa rozpatrując dwa pierwsze aspekty, gdyż mamy tu do czynienia z wielorakością kryteriów: tj. ekonomicznych, społecznych, etycznych. Powstaje bowiem dylemat, jaka jest obiektywna granica uwzględniania kryteriów społecznych i etycznych? Jaka jest obiektywna granica nienaruszalności mikroefektywności? Gdyby przekroczono obiektywną granicę — nienaruszalności mikroefektywności, etycznie dzielono by utrwalający się niedostatek.

W przedsiębiorstwach funkcjonujących w rozwiniętych gospodarkach rynkowych formułuje się dzisiaj dwa następujące główne cele:

- dążenie do ciągłego generowania dochodów, a może być to dokonane tylko przez wzrost kapitału, lub co najmniej zapewnienie utrzymania dotychczasowego jego poziomu,
- dążenie do dobrego społecznego klimatu pracy, dobrych warunków pracy, wzrastanie sposobności rozwoju zatrudnionych, partycypacji pracowniczej itd. Jest to grupa celów społecznych.

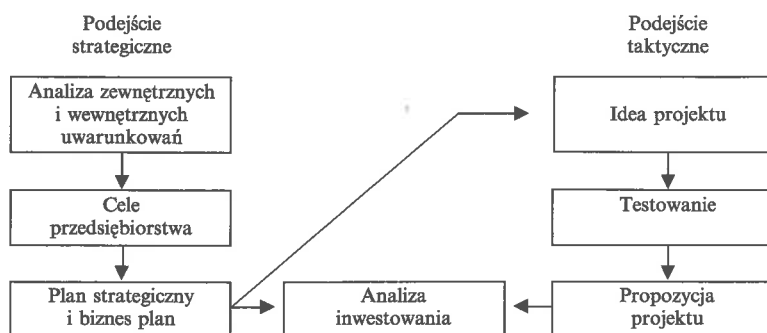
Oczywiście powstaje problem wyboru pomiędzy tymi głównymi celami, rodzą się też konflikty na tym tle. Zależą one nie tylko od wewnętrznych uwarunkowań, ale także od zewnętrznych okoliczności. Wewnętrzne uwarunkowania określa przede wszystkim kondycja finansowa przedsiębiorstwa. Jeżeli bowiem będzie ona nie najlepsza, a wręcz wyniki finansowe będą złe, to nacisk będzie się kładło głównie na realizację celu pierwszego — generowanie dochodów. Tylko osiągnięcie tego celu może zapobiec bankructwu przedsiębiorstwa. Natomiast gdy rezultaty finansowe są satysfakcjonujące, ważniejszym staje się realizacja

Rys.1. Hierarchia celów przedsiębiorstwa i ich związek ze strategiami działania



Źródło: Opracowanie własne

Rys. 2. Analiza inwestowania jako zbieżność strategii i taktyki przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne.

celu drugiego – społecznego. Zatem osiągnięcie odpowiedniego stopnia realizacji celu pierwszego warunkuje realizację celu drugiego. Problem wyboru głównych celów i konfliktów na tle tego powstaje na każdym potencjalnym rozważanym poziomie gospodarowania.

Ocena realizacji generalnego celu może być dokonana za pomocą rachunku ekonomicznego. Weryfikacyjna rola tego rachunku wymusza wybór jedynie takich celów, które są osiągalne ze względu na dostępny kapitał i możliwe do zastosowania sposoby użycia tego kapitału. Można więc mówić o celu operacyjnym. Formułowanie celu operacyjnego jest wynikiem gry pomiędzy czynnikiem obiektywnym (posiadany kapitał) a czynnikiem subiektywnym (aspiracje – cele) w warunkach istnienia różnego rodzaju dążeń i różnych poziomów wiedzy o sposobach zaangażowania kapitału pod kątem realizacji tych aspiracji – celów.

Z celów generalnych wywodzą się cele specyficzne, dla których także można określić pewną wartość operacyjną. Przedsiębiorstwa realizują swoje cele generalne i specyficzne poprzez wybieranie strategii działania. Taka strategia jest więc w tym samym czasie celem szerszym.

Przykładowo, celem zbiorowym będzie dążenie do geograficznego

rozprzestrzenienia prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności. Cel ten będzie można zrealizować albo przez zainwestowanie większego kapitału, albo przez inny podział zysku. Musimy więc dokonać wyboru określonej strategii działania zapewniającej osiągnięcie celu zbiorowego. Można tu przyjąć następujące strategie działania:

- wybudować nowy zakład w innym mieście (kraju),
- zawrzeć współpracę z podobnym branżowo przedsiębiorstwem w innym mieście (kraju),
- zwiększyć produkcję w istniejącym przedsiębiorstwie i uruchomić sieć dystrybucji w innym mieście (kraju).

Załóżmy, że rachunek ekonomiczny wskazał na wybór pierwszej strategii. Na tej podstawie można przystąpić do formułowania celów specyficznych, dla których trzeba wybrać niższy rodzaj strategii. Jeżeli cel specyficzny określimy, że budowa nowego zakładu nie może być droższa niż 500 mld zł, można do jego realizacji przyjąć następujące poniższe strategie:

- wypuścić akcje na 500 mld zł,
- wziąć kredyt z banku,
- ograniczyć wypłatę dywidend i skierować zyski zatrzymane na nową inwestycję.

Jeżeli zdecydujemy, że najkorzystniejszym rozwiązaniem będzie pożyczka bankowa, powstaje dylemat stopy oprocentowania i odpowiednio do tego wybór właściwego banku. Procedurę tę przedstawiono graficznie na rysunku 1.

Z chwilą wyboru określonej strategii działania (wyższego lub niższego rzędu) zaczyna się taktyczne działanie. Strategiczne myślenie wskazuje na zastosowanie określonych kryteriów selekcyjnych przy zaangażowaniu kapitału przedsiębiorstwa. Wybór właściwych metod, kryteriów – to już taktyka przedsiębiorstwa. To dualne podejście (strategiczne i taktyczne) do podejmowania decyzji kapitałowych łączy analiza inwestowania. Inwestowanie rozumie się jako zamrożenie kapitału w celu uzyskania stałego generowania dochodu przedsiębiorstwa. Obrazuje to rys. 2⁶⁾. Jest to jednak już temat, który wymaga odrębnego rozpatrzenia.

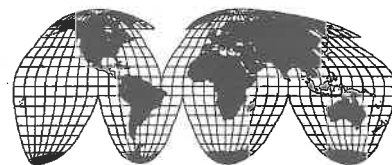
Halina Buk

Przypisy:

- ¹⁾ Papiery wartościowe to wszelkie papiery uosabiające prawa majątkowe, jakie przysługują każdoczesnemu ich właścicielowi. Por. K. SZCZEPAŃSKI, *Papiery wartościowe*. Akcje, obligacje, weksle. Edytor, Warszawa 1990, s. 7.
- ²⁾ Fundusz założycielski zwiększają: przekazane z budżetu państwa dotacje na finansowanie rozwoju przedsiębiorstwa oraz pozostawiona dywidenda, a także inne środki przekazane przez Skarb Państwa. Zmiany w funduszu założycielskim następują także na skutek zmian wartości majątku przedsiębiorstwa (będące skutkiem aktualizacji wyceny środków trwałych oraz nieodpłatne przekazanie przez przedsiębiorstwo budynków i budowli).
- ³⁾ Fundusz przedsiębiorstwa zwiększa zysk pozostający w dyspozycji przedsiębiorstwa, amortyzacja, zwiększenie wartości majątku przedsiębiorstwa na skutek aktualizacji wyceny środków trwałych. Fundusz przedsiębiorstwa zmniejszają: straty bilansowe, umorzenie majątku trwałego, dywidendy, gdy nie mogą być wypłacone z osiągniętego zysku po jego opodatkowaniu i zmniejszenie wartości majątku przedsiębiorstwa, będącego skutkiem aktualizacji wyceny środków trwałych.
- ⁴⁾ B. SAKS, *Wzorcowy plan kont dla jednostek gospodarczych prowadzących księgi rachunkowe (handlowe)*. Bis, Wrocław 1991, s. 124-125.
- ⁵⁾ Dyskonto – potrącenie przez bank pewnej części sumy nominalnej weksli w wypadku ich skupu przed terminem płatności. Zależy od stopy dyskontowej (wsk. procentowy stanowiący podstawę obliczenia).
- ⁶⁾ J. G. WISSEMA, *An introduction to capital investment selection*. Frances Pinter, London and Dover, N.H. 1985, s. 43-60.

Autorka jest prof. dr hab. Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

Zarządzanie oparte na lojalności (I)

W warunkach tzw. doskonałej konkurencji rynkowej, tj. sytuacji, w której żaden z producentów nie może poprzez swoje działania (np. zmianę wielkości produkcji) wpłynąć na cenę rynkową dobra lub usługi, konkurencja cenowa staje się prawie niemożliwa. Ceny są tak wyśrubowane, iż trwale ich obniżanie powoduje ich spadek poniżej kosztów produkcji. Z kolei podniesienie ceny powoduje odwrót konsumentów w kierunku firm oferujących usługi tańsze.

W takich warunkach pojawia się zjawisko tzw. konkurencji niecenowej, któremu poświęcony jest niniejszy artykuł.

Frederick F. Reichheld: Loyalty – Based Management, „Harvard Business Review”, March-April 1993.

Pomimo nawału działań podejmowanych przez firmy amerykańskie w celu zapewnienia lepszej obsługi swoim klientom, tylko kilka z nich osiągnęło znaczące wyniki w zaskarbieniu sobie ich lojalności. Zarówno w działalności produkcyjnej, jak i usługowej dyrektorzy intuicyjnie wiedzą, że zdobycie ich wierności pomnaża zyski.

Jednakże dotychczas tylko kilka przedsiębiorstw konsekwentnie zreorganizowało swoje działania pod tym właśnie kątem. Zamiast prowadzenia celowej polityki, większość wdraża ad hoc pojedyncze nieprzebrane rozwiązania. Zastyszawszy o sukcesie takiego lidera na rynku kart kredytowych, jak np. MBNA, w sytuacji gdy inne firmy gwałtownie tracą zaufanie korzystających z usług, starają się one po prostu skopiować parę pomysłów. Tworzą komórki ds. odzyskiwania „wadliwych” (tj. chwiejnych i niezdecydowanych) klientów, które działając w środowisku mniej jednolitym niż

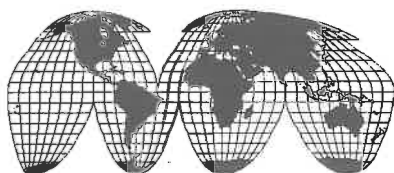
w przypadku MBNA, mogą nie przynieść oczekiwanych profitów. Mogą również zastosować taktykę MBNA polegającą na wypłacie pensji w kopertach z napisem „OTRZYMUJESZ WYPŁATĘ DZIĘKI KLIENTOWI”, których zawartość nie premiuje jednak rzeczywistych działań pracowników mających na celu zapewnienie lojalności konsumenta. Nic więc dziwnego, że efektów brak.

Budowanie wysoce lojalnej klienteli nie może już być traktowane jako dodatek – musi stać się integralną częścią strategii ekonomicznej każdej firmy. Wiodący dziś prym w tej dziedzinie tacy potentaci, jak MBNA, odnieśli sukces właśnie dzięki skonstruowaniu całego swojego systemu ekonomicznego wokół tego zagadnienia. Rozumieją, że wierność nabywcy zdobyć można tylko przez stałe dostarczanie mu produktów najwyższej jakości. Z kolei dobrzy klienci zwiększają zyski przedsiębiorstwa stwarzając warunki do rozsądnego reinwestowania wpływów tak, aby utrzymać starych i zdobyć nowych lojalnych klientów i pracowników. Planowanie i zarządzanie tą samonakręcającą się spiralą stało się kluczem do sukcesu.

Korzyści ekonomiczne systemu wysokiej lojalności są na tyle znaczne, że w pewnych gałęziach gospodarki mogą tłumaczyć różnice w dochodowości konkurujących ze sobą przedsiębiorstw. Konsekwentne stosowanie wyżej wymienionego mechanizmu nie tylko zapewnia zbyt

towarów i usług, lecz także podwyższa wartość akcji danego przedsiębiorstwa oraz obniża koszty utrzymania starych lub zdobycia nowych klientów. Zasadnicze zyski nie polegają jednak tylko na doraźnych korzyściach w postaci niestałego zwiększenia napływu gotówki do przedsiębiorstwa. Proces nie polega na jednorazowej obniżce cen bądź pojedynczym ulepszeniu towaru. Sedno sprawy leży gdzie indziej. Zwiększone płace zapoczątkowują łańcuch wydarzeń podwyższając tylko początkowo morale i zaangażowanie zatrudnionych. Gdy zostaną oni w firmie na dłużej, ich wydajność wzrasta a jednocześnie koszty kształcenia nowych pracowników spadają. Połączenie ich zadowolenia z coraz lepszymi kwalifikacjami i doświadczeniem zawodowym prowadzi do lepszej obsługi konsumenta. Z kolei klient bardziej zadowolony staje się lojalny wobec firmy i jako taki stanowi część całego systemu przedsiębiorstwa. Rywale na rynku pozostają z mniej wartościowymi nabywcami i mniej utalentowanymi pracownikami.

Siłą działania opartego na tym rozumowaniu jest kumulowanie się jego wyników z czasem. Im dłużej trwa cykl, tym bardziej polepsza się sytuacja finansowa firmy. W MBNA, na przykład, 5-proc. wzrost wskaźnika liczby stałych klientów zaowocował 60-proc. zwiększeniem zysków firmy w ciągu pięciu lat. Podobnymi osiągnięciami może też poszczycić się znana firma



ubezpieczeniowa State Farm Insurance Companies — inny champion w walce o wiernego klienta.

Nauka współzawodnictwa budowana na lojalności może być skomplikowana, lecz na pewno nie niemożliwa. Wymaga przede wszystkim zrozumienia związków między przywiązaniem klienta do danej firmy a jej zyskami. Tylko w tym przypadku codzienne decyzje ekonomiczne będą bowiem odzwierciedlać długoterminową analizę kosztów korzyści. Podejście to wymaga rozpatrzenia czterech najważniejszych elementów w zarządzaniu:

- klienta
- oferty towarów i usług
- pracowników
- systemu mierzenia rynku

Aby w pełni wykorzystać korzyści wynikające z tego systemu, wszystkie wyżej wymienione czynniki muszą być w pełni docenione, a działania podejmowane w związku z nimi realizowane jednocześnie: jeśli bowiem chociaż jeden z nich zostanie przeoczony, cały wysiłek pójdzie na marne — filozofia jest tu działanie całościowe. Zaufania nabywcy i poprawienia efektywności firmy nie można w żaden sposób osiągnąć poczynaniami doraźnymi. Gdy polityka firmy jest dalekowzroczna i cele jasno sprecyzowane, rezultaty mogą być tak niezwykle, jak w przypadku MBNA.

„Właściwy klient”

Jest oczywiste, iż klienci są niezbędnym składnikiem „systemu opartego na lojalności”, a sukces zależy od tego, czy zostaną z firmą przez długi okres. Jednak nie wszyscy klienci są tacy sami. Przedsiębiorstwa powinny „namierzać właściwego klienta” — niekoniecznie najłatwiejszego lub najbardziej opłacalnego do pozyskania w krótkim czasie, ale raczej tego, który byłby skłonny prowadzić z daną firmą interesy przez długie lata. Z różnych przyczyn pewni ludzie nigdy nie pozostają wierni jednej firmie, niezależnie jak opłacalna byłaby ich współpraca. Głównym zadaniem staje się więc unikanie tego typu klientów i zdobywanie w ich miejsce jak największej liczby tych, których przywiązanie do jednego przedsiębiorstwa byłoby gwarantem jego rozwoju.

Demografia i historia dają pewne wskazówki co do nieodłącznych cech klienta lojalnego. Ludzie, którzy kupują z pobudek osobistych są bardziej skłonni do lojalności niż ci, którzy kupują z ogłoszenia. Ci, którzy kupują po zwykłych cenach są wierniejsi niż ci, którzy kupują po cenach promocyjnych. Właściciele

domów, ludzie w średnim wieku, mieszkańcy wsi są bardziej lojalni od przedstawicieli mobilnych populacji, przerywających kontakty handlowe wraz z każdym przenosinami z miejsca na miejsce.

Jednak generalizowanie na temat „właściwego klienta” bierze w łeb, zważywszy fakt, iż klient nielojalny, a więc kosztowny dla jednej firmy, może okazać się wartościowy dla innej. USAA (przedsiębiorstwo zajmujące się ubezpieczeniem samochodów) lider w dziedzinie zarządzania opartego na lojalności z 98-proc. wskaźnikiem liczby stałych klientów, stworzył podstawy swej działalności spośród oficerów wojska znanych przecież z częstych i niespodziewanych przeniesień. Wojskowi nie będący grupą dochodową dla większości innych agencji ubezpieczeniowych, zostali przyciągnięci przez USAA specjalnym systemem dostosowanym specjalnie do ich szczególnych potrzeb. Sercem programu USAA jest scentralizowana baza danych i telefoniczna sieć kontaktu z klientami, umożliwiającą im realizację zamówienia praktycznie z każdego miejsca na kuli ziemskiej. To raczej konstrukcja tego systemu, niż atrakcyjność oferty agencji zapewnia łączność ze stałą liczbą korzystających z usług ubezpieczalni. Pomysł działa na korzyść zarówno firmy, jak jej klientów — oficer nie musi za każdym razem, gdy zostaje przeniesiony, szukać nowego agenta ubezpieczeniowego, USAA nie jest zmuszony do przekazywania danych, a co ważniejsze, nie szuka nowych klientów, by zastąpić straconych.

Poszukiwanie lojalnych klientów wymaga również uważniejszej ich klasyfikacji w celu rozpoznania najkorzystniejszego dla nich rodzaju usługi, jaką mogłaby im dostarczyć dana firma. Jeśli analitycy spiszą się dobrze, baza potencjalnych konsumentów będzie w miarę jednolita, a to zapewnia wyższą rentowność. MBNA np. dostarcza swych kart kredytowych przede wszystkim członkom tak jednorodnych grup, jak Amerykańskie Stowarzyszenie Dentystyczne (*American Dental Association*) lub Stowarzyszenie Absolwentów Uniwersytetu w Georgetown (*Georgetown University Alumni Association*). Ponieważ członkowie tych grup dzielą podobne cechy, MBNA jest w stanie właściwie zrozumieć podstawowe potrzeby ich członków i poczynić odpowiednie kroki dostosowawcze (na przykład systemy przetwarzania danych są projektowane indywidualnie dla każdej z grup tak, by nabywcy mogli otrzymać odpowiednie dla nich pa-

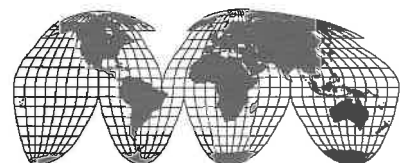
kiety usług). W rezultacie MBNA, kiedy zdobywa klienta, już go zatrzymuje. Kiedy np. AT&T wprowadziła swoją Kartę Uniwersalną (*Universal Card*) inne przedsiębiorstwa straciły, podczas gdy MBNA utrzymała swoją pozycję na rynku.

Znając klientów, którzy prawdopodobnie okazały się lojalni, otrzymuje się również dane dotyczące tych, którzy takimi nie będą. Tak więc firmy będą mogły skierować swoje środki w kierunku „wartościowych klientów”, stosując zasady promocji oraz inne strategie finansowe wymierzone w potencjalnie najlepszego konsumenta. Zwykle niestety przedsiębiorstwa używają obniżek cen jako tego instrumentu stosowanego wobec wszystkich klientów, podczas gdy operacja ta powinna posłużyć jako sito oddzielające tych „wadliwych” od „pełnowartościowych”. Kompanie telewizyjki kablowej pozyskują nowych odbiorców na przykład promocjami i darmowymi próbami, tj. technikami zachęcającymi właśnie tych, których najtrudniej potem utrzymać.

Nawet te wysiłki, utrzymania klientów grożących wycofaniem się z prowadzenia wspólnych interesów są często trudem wyrzuconym w błoto. Inwestycje służące podwyższeniu jakości usług mogą być nieproduktowne, kiedy skupiają się na tych odbiorcach towarów i usług, których tak naprawdę należałoby się pozbyć. Firmy ubezpieczające samochody zauważyły, że pewne kategorie młodych kierowców ograniczyły ich zyski. Potrzeba było dopiero dziesięciu lat, by zwróciły się koszty ich ubezpieczenia, a tak długo pozostawało jedynie 10%-15% ubezpieczonych. Przedsiębiorcy zdali sobie również sprawę, iż ubezpieczenie nawet zwykłego klienta w pełni zwraca się dopiero po czterech latach. Jeśli nie został on w tej samej firmie przez tyle czasu, kompania ponosiła straty.

Tak więc, na przykład, State Farm zastosowała system rabatów premijujący lojalność. Co trzy lata jej wierni klienci otrzymują 5-proc. upust. Sprawia to, że czują oni, iż zasłużyli sobie na specjalny status w firmie. To przekonanie zniechęca ich do zmiany ubezpieczyciela, u nowego mogliby bowiem znów spaść na sam dół drabiny cenionych klientów.

Opr. Marek Wojnar



„Revue Française de Gestion”

Czyżby nie istniał management „a la Française”?

Francuzi przypisują szczególną wartość zagranicznym modelom zarządzania — ostatnio japońskiemu, a kilka lat wcześniej — amerykańskiemu.

Po zanalizowaniu przyczyn tego zjawiska autorzy artykułu opowiadają się za rozwojem badań nad systemem francuskim, który przecież wprowadził wiele udanych rozwiązań w dziedzinie organizacji i zarządzania.

M. Berry, H. Bouchikki i J. Kimberly: *Le management ne peut-il donc être français?*, „Revue Française de Gestion”, I/II 1993 r.

Francja jest czwartą potęgą gospodarczą na świecie. W latach 80. przedsiębiorstwa francuskie były jednymi z najaktywniejszych, jeśli chodzi o inwestycje zagraniczne. W 1991 r. zainwestowały one 11 mld. franków w Stanach Zjednoczonych, czyniąc z Francji pierwszego inwestora w tym kraju. W tym samym roku gabinet Kearney’ego opublikował wyniki badań nad wielkimi europejskimi, amerykańskimi i japońskimi przedsiębiorstwami przemysłowymi. Wśród 24 przedsiębiorstw, które osiągnęły w okresie 1970-1990 najwyższy współczynnik dochodowości, znajdują się 4 grupy francuskie (L’Oréal, LVHM, Lafarge-Coppée i Air Liquide).

A jednak Francuzi nie doceniają własnych metod zarządzania; wolą zwrócić się ku modelom amerykańskim czy japońskim. Oczywiście, ogromną rolę spełnia tu przewaga gospodarcza Stanów Zjednoczonych czy Japonii. Ale wytłumaczenia tego zjawiska szukać należy również w samej Francji.

Geneza braku wiary w system francuski

■ Mass-media

Mass-media lubią przekazywać wiadomości krótkie, ale „treściwe”. Wszak znacznie wygodniej jest pokazać panujący gdzie indziej dobrobyt, niż zdobyć się na dokładną analizę codziennych realiów przedsiębiorstwa francuskiego. Bardzo łatwo jest powiedzieć, że wyniki gospodarcze najlepszych są związane z ich systemami zarządzania...

Jak na razie, poza modelem europejskim i amerykańskim, nie ma innych rozwiązań. I Francuzi powinni zaakceptować fakt, że to oni sami muszą przenieść doświadczenia amerykańskie na grunt francuski. Muszą również utrzymać ze Stanami Zjednoczonymi kontakt, gdyż tam postęp trwa w dalszym ciągu — pisał w 1968 r. Roger Priouret w swojej książce *La France et le management*. Natomiast obecnie menedżerowie odwołują się do modelu japońskiego.

Prasa codzienna obserwuje wydarzenia z bliska. Artykuły dotyczące systemów zarządzania ukazują się często z powodu konfliktów w przedsiębiorstwach lub też przy okazji ogłoszenia oficjalnych raportów o stanie francuskich przedsiębiorstw, które, jak zobaczymy dalej, często nie skąpią pochwał modelom zagranicznym.

■ Władze publiczne

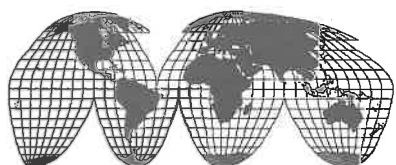
Ingerencja władz publicznych w sferę gospodarczą jest charakterystyczna w tym samym stopniu dla Francji, co dla innych krajów. Ale, w przeciwieństwie do polityków nie-

mieckich, czy japońskich, Francuzi chętnie przywołują modele zagraniczne. Jeśli bowiem stwierdza się „opóźnienie” Francji w jakiejś dziedzinie, następuje zwrot ku modelowi zarządzania zastosowanemu w państwie, które akurat w tej dziedzinie Francję wyprzedza. Właśnie w takich okolicznościach powołano do życia francuską Fundację kształcącą zarządzających przedsiębiorstwami (Fnege): Francja była w stosunku do USA „opóźniona” w dziedzinie metod zarządzania i należało podnieść francuskie przedsiębiorstwa do poziomu amerykańskiego. W latach 1968-1974 Francja wysłała więc do Stanów Zjednoczonych 600 stypendystów.

Ostatnio symbolem skuteczności gospodarczej jest Japonia. Ale tak naprawdę Japończycy stosują w zarządzaniu stary model francuski. Jak to możliwe? Otóż po drugiej wojnie światowej, zastanawiając się nad sposobem poprowadzenia polityki przemysłowej, przeprowadzili oni liczne badania i najważniejszy wydał im się właśnie model francuski!

■ Właściciele

Przed wieloma laty wielcy przemysłowcy francuscy zafascynowani byli *business schools* i metodami amerykańskimi. Obecnie ich obsesją stała się Japonia i, w mniejszym stopniu, Niemcy. Co paradoksalne, przedsiębiorstwa japońskie stanowią dla Francuzów konkurencję, którą należy pokonać, ale z drugiej strony są one przykładem do naśladowania, jeśli chodzi o techniki zarządzania.



■ Konsultanci

Powstanie w Stanach Zjednoczonych sieci konsultingowej ds. zarządzania uzasadnione było istnieniem bardzo silnych, zarówno pod względem handlowym, jak i finansowym, wielkich amerykańskich biur, które do dziś zajmują silną pozycję. Dlatego też konsultanci pracujący we Francji przez długi czas „amerykanizowali się” (polegało to m.in. na zmianie sposobu mówienia czy ubierania się).

Jednak od początku lat 80. wielu z nich zwróciło się ku Japonii, by przenieść na grunt francuski tamtejszy model przedsiębiorstwa (totalna jakość, błyskawiczny przepływ towarów, zerowy stan zapasów itd.). Konsultanci stosują ww. metody przy zawieraniu umów ze swymi klientami, przyczyniają się również do ich rozpowszechniania, pisząc na ich temat książki i artykuły.

■ Badacze ukształtowani przez tradycję amerykańską

Wielu fachowców ds. zarządzania, którzy zostali wysłani do USA, by tam uczyć się modelu amerykańskiego, zajęło się potem wprowadzeniem go we Francji. Wpływy amerykańskie sprawiły, że przestali się oni interesować osiągnięciami francuskimi. A rozwiązania takie, jak proponowane np. przez Philippe d'Ibarne (który w swojej pracy pt. *La Logique de l'honneur* sugeruje wykorzystanie specyfiki francuskiej w efektywnym zarządzaniu) spotkały się ze sceptycznym przyjęciem. Jedną z takich krytyk ukazała się zresztą w „Revue française de gestion”. Jej autor twierdzi, że wyższość systemu amerykańskiego polega na jego spójności i nowoczesności, podczas gdy we francuskiej „przeszłości” trudno znaleźć jakieś czynniki konsolidujące. Postawa taka byłaby uzasadniona, gdyby potęga amerykańska rzeczywiście opierała się na wykształceniu i metodach wykładanych w *business schools*. Ale w Stanach Zjednoczonych poddaje się ostrej krytyce wykształcenie, jakie dają *business schools* oraz prowadzone przez nie badania (zarzuca im się zbytne oddalenie od praktyki). Pomimo to amerykański *mainstream* często jest jeszcze we Francji uważany za model do naśladowania, jeśli chodzi o rozwój badań i szkolnictwa.

■ Badacze, którzy wyrosli z tradycji francuskiej

Niestety, badacze-teoretycy za-

rzędzania rzadko prowadzili dogłębne badania na własnym terenie, przyczyniając się w ten sposób (zapełniając zresztą nieświadomie) do umniejszenia znaczenia doświadczeń francuskich. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy były nie najlepsze stosunki pomiędzy środowiskiem naukowym a przedsiębiorcami.

Wynikało to z przeświadczenia przedsiębiorców, że wtrącanie się w życie ich przedsiębiorstw ciekawskich obserwatorów z zewnątrz tylko przeszkadza. Aby więc przedsiębiorstwo „otworzyło się” na badaczy, konieczne jest zrównoważenie niedogodności spowodowanych ich obecnością przez korzyści z nią związane. Korzyści takie odkryły wielkie biurokratyzowane przedsiębiorstwa (jak np. SNCF, RATP, wiele grup samochodowych), dlatego też o niektórych z nich wiemy dziś bardzo dużo. Inne przyczyny wynikają z tego, że łatwiej jest wytłumaczyć czynniki hamujące niż przyczyny ożywienia – stąd ta, powszechna we Francji, tradycja krytykowania, która znalazła odzwierciedlenie także w opracowaniach naukowych. W związku z tym przedsiębiorstwa, z obawy przed krytyką, niechętnie przyjmowały badaczy.

W poszukiwaniu rozwiązań „à la française”

■ Nieznane dokonania

Nie byłoby nic dziwnego w poszukiwaniu obcych modeli, gdyby nie istniały we Francji pewne osiągnięcia, którymi, co interesujące, Francuzi wcale się nie zajmują. Można bowiem mnożyć przykłady przedsiębiorstw francuskich, małych lub wielkich, które bardzo dobrze prosperują bez stosowania amerykańskich czy japońskich technik zarządzania. Ale doświadczenia te pozostają zwykle poza polem widzenia badaczy. Poszukiwanie pozytywnych zjawisk w zarządzaniu francuskimi przedsiębiorstwami jest do tego stopnia niecodzienne, że bardzo ciekawa książka, opisująca funkcjonowanie kilkunastu wielkich przedsiębiorstw i usiłująca wskazać pewne wspólne prawidłowości, właściwie uszła uwadze badaczy (J.-P. Pagé, D. Turcq, M. Bailly i G. Foldès: *La Recherche de l'excellence en France*). Ponadto latem 1991 r. „Harvard Business Review” opublikował artykuł, w którym dwóch autorów

angielskich wysuwa tezę, że Francuzi osiągnęli doskonałe rezultaty stosując odmienny od anglosaskiego system zarządzania, co powinno dać zagranicy do myślenia. Z drugiej strony, „Harvard – l'Expansion” opublikował właśnie tłumaczenie artykułu, które (nie uprzedzając czytelnika) pomijało pewne pozytywne spostrzeżenia zawarte w oryginale. Tłumacz silnie zaakcentował słabości systemu francuskiego, podczas gdy oryginał dowodził, że to właśnie jego spójność była źródłem dynamizmu.

Dlaczego tłumacz, zamiast wypaczać myśl autora, nie pokusił się o dyskusję z nim? Prawdopodobnie z powszechnie panującego przekonania, że wszystko, co wiąże się z modelem francuskim, jest po prostu złe...

■ Ustanowić, oparte na zaufaniu, stosunki między badaczami a przedsiębiorcami

Bardzo ważne jest w tej chwili stopniowe tworzenie klimatu zaufania pomiędzy badaczami i przedsiębiorstwami oraz popieranie kooperacji. Tym bardziej, że czasy się zmieniły i owocna współpraca jest dziś możliwa. Wskazuje na to doświadczenie autorów odbywających się od 3 lat pod nazwą „Świat biznesu” („*Vie des affaires*”) comiesięcznych seminariów, w których uczestniczą teoretycy i praktycy. Przekonali się oni, że możliwe jest stworzenie klimatu wzajemnego zaufania oraz otwartego dialogu i prowadzenie badań nad przedsiębiorstwami, stosującymi oryginalne metody zarządzania. Jest to korzystne dla obu stron, nawet jeżeli ich wyobrażenia dotyczące technik organizacji są odmienne.

■ Nakierować prace teoretyczne na problematykę lokalną

W wielu opracowaniach teoretycznych amerykański *mainstream* jest w dalszym ciągu uważany za model do naśladowania. Ale wątpliwe jest, czy dobra strategia polega na naśladowaniu systemu pozostającego w stanie kryzysu. Rozwiązaniem jest raczej wysyłanie badaczy tam, gdzie dzieje się coś interesującego i staranne kierowanie ich pracą, co po pierwsze przygotowałoby ich lepiej do późniejszych badań, a po drugie – przyczyniłoby się do polepszenia stosunków pomiędzy teoretykami a praktykami.

Oprac. Katarzyna Mikunda

„Health Care Management Review”

Cztery pytania o strategię szpitala

Jeanne M. Liedtka: *Formulating hospital strategy: Moving beyond a market mentality*, „Health Care Management Review”, 1992, nr 1.

Amerykańskie szpitale stoją w obliczu problemów związanych z formułowaniem strategii, które w znacznym stopniu różnią się od tych, z jakimi spotykają się tradycyjne przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę tę odmienność szpitali, należałoby kwestionować współczesne podejście do formułowania strategii, które skupia się wyłącznie na wąskim zbiorze elementów rynku. Wydaje się jednak, iż szpitale muszą przyjąć szersze spojrzenie podczas formułowania strategii, wychodzące poza problemy wewnętrznych kompetencji i możliwości środowiska. Tworząc nową strategię szpitala należy brać w niej pod uwagę także poziom personelu medycznego i odpowiedzialności szpitala wobec społeczeństwa.

Zarządy amerykańskich szpitali stanęły w obliczu kilku nadzwyczaj trudnych wyzwań rzuconych przez grupy pracowników. Doprowadziło to do wzrostu zainteresowania koncepcją planowania strategicznego, długo popularną w kręgach biznesu. Jednak szpitale w wielu aspektach różnią się od innych, nie stawianych na świadczenie usług medycznych korporacji. I chociaż są one coraz częściej zmuszone funkcjonować jako przedsiębiorstwa nastawione na zysk, pozostają nadal instytucjami o charakterze społecznym z szerzej rozbudowanym systemem odpowiedzialności niż tradycyjne przedsiębiorstwa. Charakter pracy w służbie zdrowia jest także inny, spowodowane jest to silnie ukształtowanymi wartościami zawodowymi personelu medycznego, które rozwinęły się w związku z nieobecnością nacisków związanych z kosztami, oraz z niezależnością od administracji. Różnice te mają duży wpływ na formułowanie strategii szpitala. Obecnie praktykowana strategia w biznesie jest głównie widziana jako „narzędzie” służące do osiągnięcia przewagi na rynku. Tak pojętej strategii nie można przenieść do „murów szpitala”. Pomyślna adaptacja szpitali do nowej sytuacji wymaga zwrócenia uwagi na komponenty procesu planowania strategicznego, które rzadko postrzegane są jako centralne w tradycyjnych przedsiębiorstwach. Wynika to z tego, iż te przedsiębiorstwa, tworząc strategię, zawiązują ją tylko do wąskiego podejścia rynkowego, obejmując tylko jedną część szer-

szej koncepcji strategii, w której zwraca się uwagę na złożoność zadań ekonomicznych i nieekonomicznych. W tym szeroko pojętym planowaniu strategicznym, funkcja przewodzenia rozumiana jest jako artykulacja wizji i celu, którym służy instytucja, oraz dostarczenia strategii poprzez realizację której powyższe wizje i cel zostaną osiągnięte.

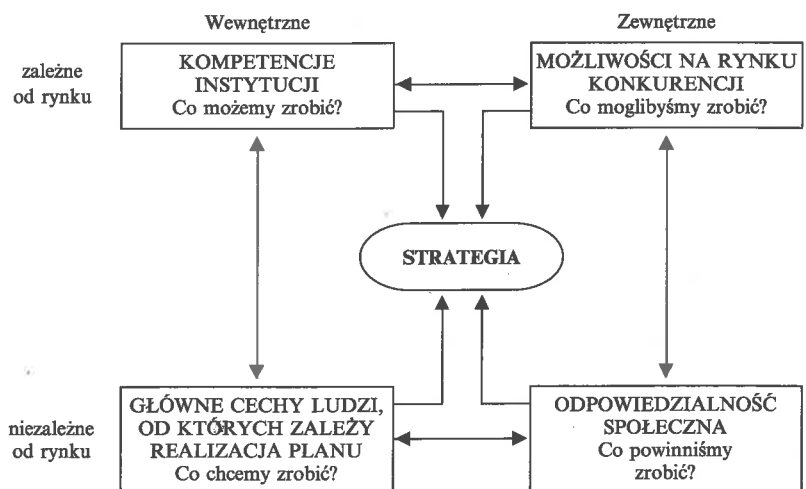
Model formułowania strategii

Dwadzieścia lat temu Kenneth Andrews z Harvardzkiej Szkoły Biznesu przedstawił złożoną koncepcję planowania strategicznego. Koncepcja ta oparta jest na czterech fundamentalnych pytaniach:

- Co dana instytucja mogłaby zrobić?
- Co teraz może zrobić?
- Co instytucja chce robić?
- Co instytucja powinna zrobić?

W tym modelu proces planowania strategicznego łączy czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, mające wpływ na instytucję, oraz podejście rynkowe i nierynkowe.

Model procesu formułowania strategii wg K. Andrewsa



Prawa część tego schematu skupia się na czynnikach zewnętrznych: możliwości instytucji na rynku konkurencji i wynikające z tego zagrożenia, oraz obowiązki narzucone przez społeczeństwo. Lewa część schematu skupia się na wewnętrznym środowisku instytucji ujmując w całość na jednym poziomie osobiste i zawodowe wartości jednostek. Górna część

powyższego schematu skupia się na aspektach procesu planowania strategicznego, które są zależne zasadniczo od rynku. Zatem szersze rozwinięcie tej części planu stwarza możliwość zwiększenia zysku przez instytucje. Natomiast skupienie się na dolnej części modelu niekoniecznie doprowadzi do wzrostu zysku.

Pomimo szerokiego zakresu komponentów procesu planowania strategicznego ujętych w modelu Andrewsa, na polu biznesu realizuje i rozwija się tylko górna część tegoż modelu. Planowanie strategiczne w praktyce jest procesem przystosowania silnych i słabych stron środowiska wewnętrznego do możliwości i zagrożeń wynikających z działania na rynku. Dolna część modelu jest zasadniczo ignorowana, ale jakim kosztem? Może małym, jeżeli przyjąć, że poziom kadry pracowniczej jest zgodny z wymogami stawianymi przez rynek oraz że odpowiedzialność społeczna jest widziana jako wolny wybór lub jest nagradzana przez mechanizmy rynkowe. Żadne z tych założeń w jakikolwiek sposób nie odzwierciedlają aktualnej sytuacji

w opiece zdrowia. Podejście rynkowe związane jest z dużym naciskiem na wydajność i korzyści wynikające z działalności instytucji na polu biznesu. Jednak takie podejście jest często niezgodne, a nawet sprzeczne z osobistymi i zawodowymi wartościami reprezentowanymi przez członków zespołu medycznego. Podobnie ciężar odpowiedzialności pono-

szanej przez szpital wobec społeczeństwa jest często postrzegany jako narzucony (wynikający z charakteru instytucji, jaką jest szpital), a nie wynikający z wolnego wyboru. Odpowiedzialność ta nie jest rozciągnięta na innych uczestników gry rynkowej, ani też nie jest kompensowana przez mechanizmy rynkowe. Podobna sytuacja ma miejsce w instytucjach, które realizują takie szeroko pojęte potrzeby społeczne, jak nauczanie lub opieka nad ludźmi starymi, ubogimi. Takie podejście może doprowadzić do zahamowania rozwoju instytucji. Włączenie szerokiego zbioru składników do procesu planowania strategicznego i nieograniczanie się tylko do spraw związanych z rynkiem, powinno wpłynąć na potencjalny sukces szpitala. **Osoby odpowiedzialne za tworzenie planu strategicznego szpitala powinny jak najlepiej odkryć powiązanie między czterema pytaniami zawartymi w modelu Andrews'a.**

Możliwości na rynku konkurencji: Co moglibyśmy zrobić?

Świat opieki zdrowotnej podlega nieustannym zmianom. Wpływa na to szybki rozwój technologii medycznej oraz zmiany w obrębie danej populacji (starzenie się). Jednocześnie społeczeństwo odrzuca model opieki medycznej z przeszłości. Ta obecna sytuacja stawia szpitale przed koniecznością wypracowania nowego, dopasowanego do wymagań społeczeństwa modelu opieki zdrowotnej. Nietety aktualna sytuacja gospodarcza stawia rząd USA pod presją kontroli wydatków, co wpływa na oszczędniejszą gospodarkę zasobami finansowymi – także w przypadku wydatków na opiekę zdrowotną. Ta oszczędność w przypadku opieki zdrowotnej wpłynęła na to, iż pozostawiono „wolną rękę” nie tylko w dysponowaniu przydzielonymi funduszami, a także w prowadzeniu działalności nastawionej na zysk i samofinansowanie. A więc dano duże pole manewru szpitalom w układaniu budżetu oraz planów rozwoju. **Te możliwości znajdują się pomiędzy dwoma ekstremami: od bardzo ambitnego rozwoju wprowadzania nowych metod leczenia, zakupu nowoczesnej aparatury medycznej po sposób działania najbardziej ekonomiczny, polegający na ścisłej kontroli wydatków i kosztów, doprowadzający do ograniczenia działalności.** Dopiero zapoznanie się z innymi składnikami wchodzącymi do procesu formułowania strategii pozwoli na określenie prawidłowej odpowiedzi na pytanie: „Co moglibyśmy zrobić?”

Wewnętrzne kompetencje: Co możemy zrobić?

Aby odpowiedzieć na to pytanie, dany szpital musi mieć dokładną analizę kadry medycznej pod względem fachowości i specjalizacji medycznej. Szpital także musi wiedzieć:

- kto się leczy na danym terenie (rodzaj pacjentów),
- jakie są prognozy demograficzne,
- jakie są więzi (ich charakter) z osobami lub instytucjami wspomagającymi dany szpital,
- jakie są czynniki i rodzaj konkurencji na danym terenie.

Podsumowując to, szpital powinien się tak wyspecjalizować, aby wykorzystać to, co robi najlepiej (aktualne kompetencje personelu medycznego), konfrontując to z potrzebami najbliższego otoczenia (mieszkańców regionu objętego działalnością szpitala). Działając na rynku, szpital powinien ze szczególną uwagą obserwować poczynania konkurencji, aby nie doprowadzić do „dublowania” działalności w wybranej specjalizacji. Uwzględnienie powyższych czynników powinno się zakończyć znalezieniem „niszy”, w której szpital osiągnie zdecydowaną przewagę nad konkurencją. **Trzeba się wyspecjalizować w jednym kierunku i robić to dobrze, a nie robić wszystko i marnie.** I wówczas można mówić o dobrze działającym szpitalu, zarabiającym na siebie i potrzebnym otoczeniu.

Główne cechy ludzi, od których zależy realizacja planu: Co chcemy zrobić?

Ludzie, od których zależy stworzenie planu strategicznego szpitala powinni uwzględnić opinię, a także chęć działania ludzi z personelu medycznego. Szczególnie dotyczy to środowiska lekarskiego. Lekarze jako grupa zawodowa (dotyczy USA) w ostatnim dziesięcioleciu byli wielokrotnie badani przez socjologów. Badania te doprowadziły do wniosków, iż lekarze są:

- wysoko wykwalifikowaną grupą zawodową,
- niezależni,
- samorządni,
- mocno zorientowani na indywidualną opiekę pacjentów.

Mimo iż kłóci się to z obecną dyskusją dotyczącą deprofesjonalizacji lekarzy, pozostają oni jednak nadal jedną z najbardziej liczących się grup w środowisku medycznym, której zdanie jest znaczące przy określaniu przyszłości szpitala. Jednak często wartości reprezentowane przez środowisko medyczne są widziane raczej jako przeszkoda przy tworzeniu planu strategicznego. **Zarządzający szpitalami zostają postawieni przed trudnym problemem – jaką strategię zastosować, aby nie była sprzeczna z wartościami reprezentowanymi przez personel medyczny.** Jest to bardzo poważny problem, którego pominięcie, czy nawet zignorowanie będzie szkodliwe w funkcjonowaniu szpitala w przyszłości.

Odpowiedzialność społeczna: Co powinniśmy zrobić?

W szpitalu, może bardziej niż w innych instytucjach, wartości zawodowe reprezentowane przez personel medyczny są wzajemnie połączone z wartościami, jakie niesie ta instytucja (szpital). Dlatego też to ostatnie z czterech pytań „Co moglibyśmy zrobić?” nawiązuje do wcześniejszych dyskusji o poziomie kompetencji personelu medycznego i możliwościach szpitala jako instytucji działającej na określonym rynku i w danym środowisku społecznym. Takie spojrzenie powoduje rozszerzenie sieci wzajemnych połączeń między udziałowcami (inwestorami), włączając w to pracowników, lokalną społeczność. Określenie tych wzajemnych połączeń da odpowiedź na pytanie „Co my znaczymy jako instytucja?”, czyli jakie jest nasze miejsce i jaką odpowiedzialność ponosimy wobec społeczeństwa. **Szpitale powinny funkcjonować nie tylko dobrze na poziomie ekonomicznym, ale także w odniesieniu do potrzeb społecznych kierowanych w ich stronę.** Wynika to z charakteru działalności, do jakiej jest zobligowany szpital. Inwestorzy, którzy decydują, w jakim kierunku ma iść szpital, powinni uwzględnić, że jest on częścią systemu, w którym odpowiedzialność społeczna, jaka jest przypisana szpitalowi, zajmuje znaczące miejsce. Układając plan strategii nie można tego ważnego czynnika pominąć, skupiając się tylko na polu ekonomii.

Szpitale wchodząc na rynek konkurencji stają przed poważnym dylematem dotyczącym wyboru strategii. Opieranie się w przypadku szpitala tylko na wąskim myśleniu o rynku, nie da spodziewanego efektu. Przedstawiony powyżej model procesu formułowania planowania strategicznego K. Andrews'a określony jest przez cztery pytania, które są jednakowo ważne i żadne z nich nie może być pominięte. Trudne, ale i niezmiernie ważne jest odkrycie współzależności między tymi pytaniami. Tworzenie planu strategicznego biorąc pod uwagę wszystkie te pytania, a jednocześnie zachęcanie wszystkich do realizowania tego planu czasami równa się z cudem. Bardzo trudno jest pogodzić wszystkie grupy pracownicze szpitala przy jednym planie działania. Jest to skomplikowane, ale możliwe do zrealizowania. Menedżer tworzący plan powinien uwzględnić zdanie personelu medycznego, ponieważ wpływa to bardzo mocno na ich motywację do pracy. **Budując plan strategiczny działalności szpitala menedżer powinien go oprzeć na personelu medycznym, bo tenże dźwiga na sobie główne brzemie odpowiedzialności za jakość szpitala i jego markę.**

Opr. Andrzej Izdebski

„Zeitschrift Führung + Organisation”

Braki organizacji w handlu

Autor tekstu postuluje, aby przedsiębiorstwa handlowe jasno określały strategię i kierunek przyszłego rozwoju. W wyborze tym mogą się one opowiedzieć albo za scentralizowaną albo zdecentralizowaną formą organizacji; zwraca też uwagę, że współistnienie demokratycznego stylu zarządzania i scentralizowanej formy organizacji nie jest wcale wykluczone. Nadrzędne znaczenie zostaje przypisane szerokiemu zakresowi partycypacji podwładnych w podejmowaniu decyzji. Wykazano, odwołując się do przykładów w byłej NRD, że postawienie na pierwszym planie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, doprowadziło do daleko idącego osłabienia zasad organizacji jednostronnie zorientowanych na cel, co w rzeczywistości wykazało swą niedorzeczność. Wszelkie zmiany w kształcie organizacji rozbijały się o centralizm. Problemy tego typu występują często i w zachodnich koncernach, które funkcjonując w ramach wolnego rynku opierają się na autokratycznym stylu zarządzania.

H. Siebenbrock: *Organisationsdefizite im Handel — Folge der Vernachlässigung eines elementaren Strategiebausteins?* „Zeitschrift Führung + Organisation”, nr 1/1993.

W funkcjonowaniu organizacji przywiązuje się niedostateczną wagę do istnienia grup nieformalnych oraz zachowań pracowników. Zainteresowanie socjologią i psychologią organizacji w wielu przedsiębiorstwach handlowych powinno być znacznie większe niż jest obecnie. Mogłoby się wydawać, że rozwiązanie problemu leży w przekazaniu kierownictwu niezbędnych (podstawowych) wiadomości z zakresu psychologii i socjologii. Jednakże nie jest powiedziane, co rozumie się przez pojęcie podstawowych wiadomości z zakresu psychologii i socjologii. Nie jest też uzasadnione, dlaczego problematyka socjologii jest lekceważona i traktowana jako wiedza, którą można pozyskać automatycznie przy wykonywaniu swojej pracy. Kierownictwu handlowemu należy przyjść również z pomocą w dziedzinie pośrednictwa w sensie psycho-

techniki. Aby zlikwidować braki w tym zakresie, należy zadbać o rozwój osobowości i pełne zrozumienie współpracowników.

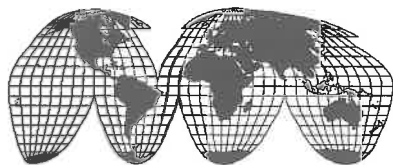
Aby wprowadzić zmiany w handlu, stosuje się statyczne względnie jednostronnie dynamiczne postępowanie. Wynikiem tego są tylko rzekome zmiany. Sprzedaż detaliczna podlega w rzeczywistości regularnym modernizacjom. Jeżeli otrzymane wyniki pozostawiają wiele do życzenia, reakcją są zawsze znaczne cięcia (redukcja zatrudnienia, sprzedaż części przedsiębiorstw itp.). Koniecznym staje się stworzenie od podstaw kształtu organizacji oraz uwzględnienie procesu zmian w wytyczaniu celów przedsiębiorstwa handlowego.

Źródłem braków w organizacji jest zachwianie się relacji pomiędzy korzyściami i nakładami na sprzęt komputerowy. Dla większości przedsiębiorstw handlowych roczny wzrost obrotów oraz wartości wytworzonej był bardzo niski mimo otwarcia granic byłej NRD. Jest to wynik wymagań stawianych przez najwyższe kierownictwo w zakresie dostarczania informacji dzięki sprzętowi komputerowemu. Nie zostały tu uwzględnione życzenia użytkowników tego sprzętu (np. informatyków). Należy więc połączyć rozwój centralnych, dużych działów zajmujących się np. rachunkowością z rozwojem komórek niższego szcze-

bla. Można tego dokonać przez udział w podejmowaniu decyzji dotyczących systemu komputerowego nie tylko najwyższego kierownictwa, ale większej grupy pracowników.

Subiektywna ocena dokonywana przez kierownictwo podczas przekształceń organizacyjnych może utrudniać lub ograniczać te działania. Przykładem może być autentyczne zdarzenie, które miało miejsce przy zmianie struktur grup zorientowanych na cel w dużym koncernie zrzeszającym domy handlowe. Dokonano dokładnej oceny pracowników na płaszczyźnie wykonawczej oraz niższego i średniego kierownictwa. Domy towarowe zostały w początku lat 80. podzielone na mniejsze grupy tzw. strategiczne jednostki interesu, cechujące się dużym stopniem swobody w zarządzaniu. Za pomocą kryteriów reprezentujących siłę nabywczą klientów, preferowany koszyk dóbr oraz zachowania kupna dokonano ich oceny. Ocena ta doprowadziła do podziału domów handlowych na dobre, gorsze, prawie złe i złe. Wyniki badań zostały udostępnione pracownikom. Spowodowało to spadek motywacji przede wszystkim w niżej ocenionych typach domów handlowych.

Aby udaremnić złe funkcjonowanie organizacji należy zlikwidować „płytkie” spostrzeganie socjalnych elementów składowych przez system biurokratyczno-administracyjny.



Ponieważ podstawowym składnikiem organizacji jest człowiek, to organizacja powinna być akceptowana przez ludzi. Człowiek zauważany jest jednak jako element niepewności, którego działania powinny być uregulowane przez przepisy organizacji. Interesujące jest jednak to, że potrzeba zmian zachowań przywódczych jest w znacznym stopniu nie doceniana i większą wagę przywiązuje się do polityki asortymentu i technicznych możliwości systemu gospodarczo-towarowego. Nieakceptacja lub niezauważanie nowoczesnych koncepcji organizacji, których kierunek nastawiony jest na daleko idącą autonomię w planowaniu, kształtowaniu, rozwoju i organizowaniu, w pełni odnosi się do zachodnich systemów handlowych.

Braki organizacji są jednak jednym z wielu następstw centralizmu. Należą do nich: demotywacja pracowników, niewystarczające uwzględnienie potrzeb klientów, dostawców i otoczenia handlowego.

Można zapytać o sposób zapobiegania niebezpieczeństwom rozbudowanego centralizmu. Skoncentrowanie się na zdecentralizowanej formie organizacji nie byłoby jednak rozwiązaniem problemu, ponieważ nie da się zaprzeczyć, że scentralizowane organizacje odnoszą sukcesy oraz, że nie utraciły ważności podział pracy i specjalizacja. Dlatego należy dokładniej zlokalizować aspekty, w których organizacje scentralizowane różnią się od zdecentralizowanych, aby wywnioskować, jaka jest optymalna forma organizacji.

W scentralizowanych przedsiębiorstwach optymalne dostosowanie i kształt jednostek zostają osiągnięte pod prymatem specjalizacji czynności. Jednostki zdecentralizowanego przedsiębiorstwa powinny ustalić samodzielnie maksymalny zakres czynności. Różnica pomiędzy dwiema formami organizacji polega na tym, że wejścia i wyjścia jednostek w scentralizowanym przedsiębiorstwie są określane z perspektywy całego przedsiębiorstwa, a w zdecentralizowanych z perspektywy danych jednostek. Połączenie tych dwóch cech razem jest jednak błędne. Istnieją znaczne różnice pomiędzy scentralizowanymi i zdecentralizo-

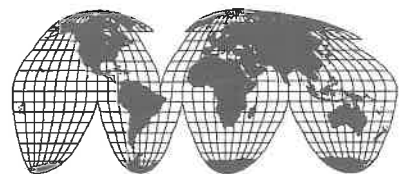
wanymi przedsiębiorstwami, jeśli chodzi o kryteria przypisane asortymentowi i towarom (np. zakres i rodzaj asortymentu, zdolność jego rozbudowy, zdolności łączenia towaru i konieczność jego objaśnienia). Wyraźne zróżnicowanie występuje więc i ze względu na charakter klientów i ze względu na rozbudowanie asortymentu. Zdecentralizowane przedsiębiorstwa handlowe lepiej radzą sobie z szerokim i głębokim asortymentem, kiedy z kolei scentralizowane organizacje dążą do wprowadzenia wąskiego i płytkiego asortymentu. Oddziały przedsiębiorstwa zdecentralizowanego szybciej odpowiadają na życzenia klientów dotyczące zdolności rozbudowy, wyjaśnienia oraz kombinacji towaru. W zależności od zastanych sytuacji bardziej właściwa może być scentralizowana albo zdecentralizowana forma organizacji. Przy określaniu strategii trudno jest jednak opowiedzieć się zdecydowanie za jedną lub drugą opcją, ponieważ warunki funkcjonowania mogą się zmieniać. Obecnie daje się zauważyć, że świadomy wybór scentralizowanej formy organizacji cieszy się małą popularnością. Mimo to świadome dążenie do scentralizowanej albo zdecentralizowanej formy organizacji może przynieść przedsiębiorstwu handlowemu znaczne korzyści. Pożądanym jest jasne określenie kierunku strategii, który uwzględnia albo pierwszeństwo kosztów albo pierwszeństwo jakości. Różnorodne struktury organizacji w połączeniu z każdym typem strategii implikują określone następstwa. Realizacja więcej niż jednej strategii prowadzi często do gospodarczych sprzeczności. Żaden przedsiębiorca nie chciałby kierować organizacją, w której wykorzystywane byłyby sprzeczne metody z zakresu strategii.

Braki organizacji można wyeliminować przez dokładne ukierunkowanie działań organizacji uwzględniających dążenie do jednej z dwóch form scentralizowania. Prowadzi to między innymi do podwyższenia motywacji przy codziennej pracy organizacji. Ocena działania organizacji należy podejmować w nawiązaniu do jej strategii. Dążenie do ściśle określonej formy organizacji ułatwia

jej rozwój i doskonalenie. Obie formy organizacji wymagają odmiennych reguł, które zapewniają funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Możliwe jest jednak to, że podobne reguły działają na jedną formę organizacji koordynująco, a na drugą — dyskoordynująco. W systemie zdecentralizowanym np. rosnąca przewaga jednej jednostki jest hamowana przez zasady ograniczania wzrostu i podziału subsystemów. Problem ten nie występuje w strukturze scentralizowanej. W scentralizowanych przedsiębiorstwach występuje z kolei problem podziału zadań i skali oceny (nie występuje on w organizacjach zdecentralizowanych). Jeżeli organizacja nie ma ściśle określonej struktury (scentralizowanej bądź zdecentralizowanej), to część pracowników będzie dążyła do stworzenia scentralizowanej, a część zdecentralizowanej organizacji. Może być to źródłem ich bezczynności i frustracji. Dokładny i zdecydowany wybór formy organizacji pozwala również na łatwiejsze prowadzenie działań z zakresu kontroli, kadr, marketingu, rachunkowości.

Niepopularność scentralizowanych struktur organizacyjnych wynika z pewnego nieporozumienia. Uważa się bowiem, że partycypacja podwładnych w podejmowaniu decyzji jest wykluczona przy scentralizowanej formie organizacji. Wiadome jest, że autokratyczny styl zarządzania trudno jest prowadzić przy zdecentralizowanej formie organizacji. Centralistyczny i jednocześnie demokratyczny styl zarządzania jest możliwy do realizacji, co wykazano na przykładzie praktykowanych w przemyśle koncepcji kształtowania organizacji. Nie uregulowane zasady koordynacji, takie jak koła jakości, komitety (grupy wymiany doświadczeń), udział pracowników w zarządzaniu oraz posiadanie przez nich udziałów w przedsiębiorstwie nadają się także do scentralizowanych form organizacji.

Opr. Robert Kamiński



Szczeciński Oddział TNOiK wspólnie z Pomorską Filią Polskiej Fundacji Promocji Kadr kontynuuje i podejmuje nowe formy współpracy z młodzieżą szkolną regionu – głównie szkół średnich ogólnokształcących i zawodowych. Obejmują one m.in. cykle wykładów z zakresu organizacji i kierowania realizowane w formie przedmiotów fakultatywnych lub obligatoryjnych, udział w pracy kół zainteresowania, organizowanie spotkań z ludźmi świata nauki i biznesu, ułatwienie kontaktów z uczelniami i młodzieżą studencką.

Stałym elementem współpracy jest udzielanie pomocy programowej i metodycznej innym ośrodkom w kraju zainteresowanym tą działalnością.

Równocześnie szczególne osiągnięcia – zajęcie pierwszego miejsca przez Tomasza Burdzińskiego, ucznia VI LO ze Szczecina w tegorocznym finale Ogólnopolskiej Olimpiady Wiedzy Ekonomicznej – premiowane są dyplomami i nagrodami rzeczowymi.

Stale zwiększa się liczba szkół zainteresowanych modyfikacją programów nauczania w kierunku nasycaenia ich wiedzą o procesach gospodarczych, zarządzaniu firmami, kierowaniu ludźmi. Zwiększa się też liczebność zespołu dydaktycznego trwale współpracującego z młodzieżą i szkołami.

■

17 maja 1993 roku odbyło się Walne Zebranie Członków Śląskiego Oddziału TNOiK w Katowicach z udziałem b. posła na Sejm Rzeczypospolitej Pana Andrzeja Raja, przedstawicieli naczelných organów administracji państwowej oraz władz wojewódzkich.

W zebraniu uczestniczyło 83 delegatów reprezentujących 1798 członków. Wybrano nowy Zarząd Oddziału, którego prezesem został dr hab. Jan Pyka. Śląski Oddział rozpoczął współpracę z partnerami zagranicznymi w ramach europejskiego systemu zabezpieczenia jakości – Europejskie Normy serii 2900 i ISO 9000. Pierwsze szkolenia kadry kierowniczej przedsiębiorstw już się

odbyły, a osiągnięte pozytywne efekty umożliwiają stałą współpracę z partnerem zagranicznym.

Oddział katowicki jest od wielu lat organizatorem Śląskich Dni Organizacji. Obecne XVI Śląskie Dni Organizacji będą połączone z obchodami 70. rocznicy powstania Śląskiego Koła Naukowej Organizacji, które powstało w listopadzie 1923 roku i jeszcze przed utworzeniem TNOiK podjęło trud krzewienia idei naukowej organizacji pracy wśród kadry inżynieryjno-technicznej.

W ramach XVI Śląskich Dni Organizacji odbywać się będą dwie duże imprezy wystawiennicze, których współorganizatorami są: Śląski Oddział TNOiK oraz Międzynarodowe Targi Katowickie, Wojewódzki Ośrodek Metodyczny, Ośrodek Postępu Technicznego i Wojewódzkie Przedsiębiorstwo Widowiskowo-Sportowe. Pierwsza z nich to III Targi Techniki Biurowej „INTER-BIURO'93”, druga wystawa-giełda nowoczesnego wyposażenia szkół „SZKOŁA 2000”. Imprezy odbędą się od 4 do 7 listopada 1993 roku. Śląski Oddział serdecznie zaprasza wszystkich zainteresowanych do wzięcia w nich udziału. Biuro Zarządu Oddziału ul. Ordona 20 A 40-164 Katowice

■

Dnia 28 maja 1993 r. odbyło się posiedzenie Głównej Rady Naukowej TNOiK poświęcone m.in. przygotowaniu programowo-organizacyjnemu do Europejskiej Konferencji CECIOS organizowanej przez TNOiK w 1995 roku.

Posiedzeniu przewodniczył Przewodniczący GRN prof. dr hab. Jerzy Trzcieniecki.

W dyskusji uczestniczyli wszyscy obecni członkowie Głównej Rady Naukowej. Pani prof. Z. Mikołajczyk wyraziła swoją obawę, czy nas aktualnie stać na organizację Europejskiej Konferencji CECIOS. Przewodniczący GRN prof. Trzcieniecki, wskazał na wielką szansę, jaką stwarza organizacja takiej konferencji dla kraju, Towarzystwa i nauki polskiej. Przewodniczący GRN zaproponował, aby Główna Rada Naukowa przedstawiła Zarządowi

Głównemu TNOiK propozycję składu osobowego Zespołu, który w okresie najbliższych dwóch miesięcy przygotowuje propozycję programu tej konferencji.

Do Zespołu Rada zaproponowała: prof. dr hab. Zofię Mikołajczyk, prof. dr hab. Stanisława Sudoła, prof. dr hab. Jana Szadkowskiego, prof. dr hab. Bogdana Nogalskiego, prof. dr hab. Henryka Bienioka plus dwie osoby z Zarządu Głównego.

GRN proponuje, aby przewodnictwo Zespołu objął Prezes ZG prof. dr hab. Henryk Sadownik.

Zabierający głos w dyskusji pozostali członkowie GRN zwrócili uwagę również na:

- potrzebę wykorzystania doświadczeń Torunia i Gdańska w zakresie organizowania konferencji naukowych,

- konieczność uwzględnienia w programie Konferencji potrzeby upowszechniania i wdrażania nowoczesnych metod zarządzania, poświęcając więcej uwagi pracy wydajnej i ekonomicznej,

- potrzebę poświęcania mniej uwagi przemianom politycznym, a więcej czasu przeznaczyć na wykazanie możliwości zastosowania nowoczesnych metod zarządzania w całej polskiej gospodarce,

- na Konferencji powinny występować dwa sposoby podejścia do zagadnienia: krajów Europy Zachodniej i Środkowo-Wschodniej. Konferencja stanowi forum, na którym powinno się poświęcić dużo miejsca naukom o organizacji i zarządzaniu.

Jeszcze przed zatwierdzeniem programu Konferencji konieczne jest podjęcie decyzji w sprawie sekcji problemowych Konferencji. GRN proponuje następujące Sekcje:

- Procesów dostosowawczych podmiotów gospodarczych do warunków gospodarki rynkowej

- Restrukturyzacji przedsiębiorstw państwowych i samorządowych (przekształcenia własnościowe)

- Restrukturyzacji rzeczowej gospodarki

- Metod zarządzania

- Konsultingu i doradztwa organizacyjnego.

- W problematyce Konferencji należy uwzględnić sprawy przemysłu, ale również rolnictwa, budownictwa, usług.