

przegląd

organizacji **1**



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

2001



cena 9,00 zł (w tym 7% VAT)

ISSN 0137-7221

nr ind. 371157

- Racjonalność w warunkach reformy – rozmowa z dr Katarzyną TYMOWSKĄ, kierownikiem Podyplomowego Studium Ekonomiki Zdrowia Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego 5

KONFERENCJE NAUKOWE

- Międzynarodowa konferencja naukowa - Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw – Krynica 2000 – Tomasz Rojek 10

- Strategie zarządzania ryzykiem w organizacji gospodarczej – Jadwiga Bizon-Górecka 13
- Proces doboru partnera strategicznego – Maciej Cieślicki 16
- Determinanty powstania spółek pracowniczych na przykładzie spółek pracowniczych regionu kujawsko-pomorskiego – Witold Goszka 20
- Zależności typu przywództwa od cech zadania i poziomu przystosowania do współdziałania zbiorowego – Janusz T. Hryniewicz 24

FINANSE

- Nowoczesne budżetowanie operacyjne – Monika Łada-Cieślak 28

INFORMATYKA

- Wykorzystanie nowoczesnej technologii informatycznej w restrukturyzacji przedsiębiorstw – Marek Ćwiklicki 31

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 36

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Mapy strategii – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska 37

KRONIKA TNOiK 41



MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 1 (732) 2001

Rada Programowa

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

Barbara Olędzka – red. naczelny
Dariusz Teresiński – z-ca red. naczelnego

Kolegium Redakcyjne

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

Stale współpracują:
dr Grażyna Aniszewska, dr Jacek Klich

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Jarosław Lendzion

Adres redakcji:
ul. Boduena 4 m. 22
00-011 Warszawa
tel./faks 827-15-10
e-mail: przeorg@polbox.com

Korespondenci:
Białystok – tel. 654-52-46 mgr Juli-
ta Nowakowska; Bydgoszcz – tel.
341-27-06 dr Andrzej Chajęcki; Cze-
stochowa – tel. 324-34-76, tel./fax
324-55-36 dr Edward Jędrzejewski;
Gdańsk – tel. 341-93-70, 341-45-11
mgr Wanda Stankiewicz; Gorzów
Wlkp. – tel./fax 722-75-23 mgr inż.
Aleksy Wołoszyn; Katowice – tel.
58-16-06 dr inż. Krzysztof Pałucha;
Kraków – tel. 633-40-82, 633-18-55
wew. 281 dr Andrzej Jaki; Lublin –
tel. 532-99-18 prof. dr hab. Ewa
Bojar; Opole – tel. 454-41-07 dr
Stanisław Grycner; Radom – tel.
362-56-63 Witold Kilian; Rzeszów –
tel. 86-36-398 prof. dr hab. Jan Łu-
kasiewicz; Toruń – tel. 622-29-98
mgr Bronisław Stawicki; Warsza-
wa – tel. 628-00-96 Joanna Cygler;
Wrocław – tel. 343-72-78 mgr inż.
Paweł Pruchniewicz; Zielona Góra
– tel. 327-00-99, tel./fax 327-14-47
mgr inż. Artur Kot

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

Łamanie: STANDS, tel. 757-37-69
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa
ul. Łubelska 30/32

Redakcja nie odpowiada za treść ogło-
szeń, nie płaci za nie zamówione ma-
teriały i nie zwraca ich oraz zastrzega
sobie prawo do zmiany tytułów i skra-
cania tekstów.

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGŁĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

Cena prenumeraty na 2001 r.:

- kwartalna – 27 zł,
- półroczna – 54 zł,
- całoroczna – 108 zł.

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

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

Prenumerata w „RUCHU” SA

1. Wpłaty na prenumeratę przyjmowane są na okresy:

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

2. Cena prenumeraty krajowej na II kw. 2001 r. wynosi 27 zł.

3. Wpłaty na prenumeratę przyjmują:

- a) jednostki kolportażowe „RUCH” SA właściwe dla miejsca zamieszkania lub siedziby prenumeratora;
- b) od osób lub instytucji zamieszkałych lub mających siedzibę w miejscowościach, w których nie ma jednostek kolportażowych „RUCH”, wpłaty należy wnosić na konto „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy w Pekao SA IV Oddział Warszawa 12401053-40060347-2700-401112-001.

4. Cena prenumeraty ze zleceniem dostawy za granicę: cena prenumeraty + rzeczywiste koszty wysyłki. Wpłaty przyjmujemy „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy na konto w kasach Oddziału.

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

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

6. Zlecenia na prenumeratę dewizową, przyjmowane od osób zamieszkałych za granicą, realizowane są od dowolnego numeru w danym roku kalendarzowym. Informacji o warunkach prenumeraty i sposobie zamawiania udziela „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy, 01-248 Warszawa, ul. Jana Kazimierza 31/33, tel. 5328-731, 5328-820, 5328-816, fax. 5328-732, internet: www.ruchpol.pl, e-mail: prenumerata@okdp.ruch.com.pl.

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:
1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:
1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA
OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

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

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

Racjonalność w warunkach reformy

Rozmowa z dr KATARZYNA TYMOWSKĄ, kierownikiem Podyplomowego Studium Ekonomiki Zdrowia Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego

Jak Pani ocenia obecny stan reformy ochrony zdrowia?

Samą reformę – rozumianą jako wprowadzenie systemu zwanego powszechnym ubezpieczeniem – i sposób jej wdrażania oceniam raczej negatywnie, natomiast stan systemu opieki zdrowotnej – raczej pozytywnie. Ta druga ocena bierze się stąd, że zachowania trzech podstawowych grup interesów: pacjentów, instytucji medycznych dostarczających świadczeń oraz dysponentów publicznych środków, z których finansowana jest większość wydatków w tej sferze – tylko w części zdeterminowane są przepisami obowiązującymi od stycznia 1999 r. Wiele zachowań istniejących od dawna oraz nowo powołanych instytucji, a także osób fizycznych wynika z zupełnie innych aktów prawnych, znacznie starszych niż ustawa o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym.

Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych oraz charakter polskiego rynku pracy tworzą dla pracodawców bardzo silną motywację do fundowania pracownikom dodatkowych benefitów – takich jak abonymenty zapewniające dostęp do usług medycznych na koszt pracodawcy. W dużych aglomeracjach odsetek osób w wieku produkcyjnym wyłączonych właściwie spod działania ochrony zdrowia opłacanej przez kasy chorych jest już obecnie bardzo wysoki – w województwie mazowieckim dochodzi do 8%. Funkcjonowanie prywatnych gabinetów lekarskich umożliwiła jeszcze starsza ustawa o działalności gospodarczej z 1989 r.

W ramach wielkiego projektu badawczego „Diagnoza społeczna 2000”, z którego raport niedługo ukaże się w księgarniach, zbadaliśmy dorosłych członków ponad 3000 gospodarstw domowych (ponad 6000 osób). Wydatki na ochronę zdrowia z indywidualnych środków zostały podzielone na cztery grupy: ● oficjalne zakupy usług i leków, ● wydatki towarzyszące (ale wciąż nie mające nic wspólnego z drugim obiegiem, np. wynajęcie – najzupełniej oficjalnie, poprzez fundację działającą przy szpitalu – pielęgniarki do całonocnego czuwania przy chorym, albo zakup materaca przeciwoleżynowego), ● autentyczne dowody wdzięczności (z badań prowadzonych w wielu krajach wynika silnie kulturowo uwarunkowana skłonność do wręczania przedstawicielom niektórych zawodów dowodów



Fot. Wojciech Olkuśnik – Agencja „Gazeta”

wdzięczności, które są całkowicie dobrowolne) i wreszcie ● płatności i świadczenia mające charakter nieformalnej zapłaty za dostęp do usług, które powinny być finansowane ze środków publicznych, a więc rzeczywista „szara strefa”. Z badań tych jednoznacznie wynika, że ten czwarty rodzaj wydatków jest zdecydowanie mniejszy niż trzy pierwsze. Niestety tego typu metodologia została zastosowana po raz pierwszy, nie znamy więc dynamiki tych zjawisk.

Jak można interpretować te wyniki?

Badania zdecydowanie potwierdzają tezę, że w Polsce mamy już do czynienia z dwusektorowym systemem opieki zdrowotnej. W bardzo licznych gospodarstwach domowych oficjalne wydatki na ochronę zdrowia zdecydowanie górują na rzekomymi i prawdziwymi dowodami wdzięczności. W zdecydowanie większym stopniu jest to jednak wynik obu ustaw o podatku dochodowym (od osób fizycznych i prawnych) niż reformy finansowania służby zdrowia.

Kiedy już wiemy, jakie czynniki kształtują dzisiejszy obraz służby zdrowia, można przejść do oceny efek-

tów reformy, którą należy przeprowadzić w trzech aspektach: poczucia bezpieczeństwa społecznego, efektywności gospodarowania środkami publicznymi, a także roli i miejsca dostawców świadczeń oraz środowisk medycznych.

Subiektywne poczucie bezpieczeństwa uległo znacznemu obniżeniu, efektywność wzrasta, choć nadal zbyt wolno, a rola i miejsce środowiska medycznego są wciąż niejasne. Największe słabości reformy są natomiast dwie: brak skutecznego nadzoru nad kosztami i brak informacji. Natomiast niewątpliwie udało się rzecz, o której głośno nie mówiono, a mianowicie racjonalizacja zachowań wszystkich praktycznie uczestników systemu. Przejawem racjonalności jest na przykład to, że spora grupa obywateli wyprowadziła się z systemu, godząc się z podwójną opłatą (podatkową i ponoszona przez pracodawcę). Wyprowadzili się ludzie najlepiej zarabiający, pracujący w instytucjach, które wykupiły im abonamenty oraz ludzie młodzi, którzy rzadko chorują, a jeśli potrzebują porady czy pomocy, to korzystają z niej na zasadzie McDonalda: bez czekania, w przyzwrotnych warunkach i najchętniej bez odrywania się od zajęć. Natomiast w przypadku poważnego zagrożenia zdrowia lub życia osoby te także czują się bezpiecznie (na miarę tego, co obiektywnie jest dostępne w kraju), ponieważ publiczna służba zdrowia jest dla nich szeroko otwarta, dzięki ich kapitałowi wiedzy o mechanizmach, jakie panują w tym sektorze.

Przejawy racjonalności są bardzo różne w różnych grupach społecznych. Wiele osób korzysta z prywatnej (szybkiej) diagnostyki, ale skomplikowane zabiegi wykonuje w placówkach publicznych, słusznie uważając, że tak będzie bezpieczniej i taniej. Wśród mieszkańców wsi i małych miasteczek oraz osób słabiej wykształconych znacznie zwiększyła się natomiast częstotliwość korzystania ze szpitali. W skali całego kraju z wprowadzeniem reformy współczynnik hospitalizacji wzrósł od początku 1999 r. o 30%, a na terenach pozamiejskich jeszcze bardziej – a przecież tam nie było żadnej katastrofy ani epidemii, na dodatek ogólnopolskie wskaźniki zdrowia powoli, ale cały czas rosną.

Z czego to wynika?

Ukrytym (przez polityków przed opinią publiczną) celem reformy było ograniczenie niekontrolowanego i nieracjonalnego dostępu pacjentów do specjalistów i specjalistycznych procedur medycznych. Realizacja tego celu okazała się jednak mocno niefortunna, skoro pacjenci – nie mogąc się dostać do swojego ulubionego specjalisty – gremialnie położyli się do szpitali. Jest to zachowanie racjonalne w zadanych warunkach, ale jeszcze bardziej kosztowne, bo oznacza, że porady i badania poprzednio wykonywane – być może zbyt często – w warunkach ambulatoryjnych, teraz przeprowadza się w ramach lecznictwa zamkniętego.

Polityka informacyjna to bardzo ważny czynnik mający negatywny wpływ na poczucie bezpieczeństwa we wszystkich grupach, które nie wycofały się z systemu. Wiele osób inaczej zachowywałoby się na rynku usług medycznych, gdyby rozumiały rządzące nim reguły. Jeśli ich nie rozumieją, wolą się położyć do szpitala, słusznie rozumując, że tam mają największą szansę wyleczenia, a kwestia kosztów takiego rozwiązania jest dla nich całkowicie abstrakcyjna.

Bariera informacyjna w przypadku osób uboższych, słabiej wykształconych i mieszkających na prowincji nie jest niwelowana ani przez dostęp do prywatnej służby zdrowia, ani przez ewentualnych znajomych lub członków rodziny pracujących w służbie zdrowia, ani w wyniku samodzielnego poszukiwania informacji (która skądinąd jest towarem generalnie niedostępnym).

A jak to wygląda od strony podaży usług?

Strona podożowa wzmacnia te zjawiska, ponieważ szpitale dążą do pełnego „obłożenia”, i to najchętniej lekkimi przypadkami, bo to im daje pewny dochód i zabezpiecza przed ewentualnymi bardziej kosztownymi pacjentami, których z powodu braku miejsc i limitów można próbować odesłać do innej placówki. Dyrektor szpitala, który nie potrafi zapewnić swojej placówce dostatecznej liczby pacjentów – w obowiązującym dziś modelu – powinien zostać uznany za wyjątkowo nieudolnego menedżera i zwolniony z pracy.

Część osób decyduje się także na „ucieczkę” do szpitala w obawie przed wysokimi kosztami leków.

Czy to jest istotne statystycznie zjawisko?

Z naszych badań wynika, że ok. 35% respondentów zrezygnowało w ciągu ostatniego roku z wykupienia leków. Ale tego typu informacji nie można wcale interpretować w kategoriach generalnego pogorszenia dostępu do leków, czy jakości ochrony zdrowia. Część tych osób zapewne wróciła do lekarza po receptę na tańsze zamienniki, inni uzyskali lekarstwa za darmo w szpitalu, a części one wcale nie były potrzebne! Dzięki temu, że komuś zabrakło kilku czy kilkunastu złotych na zakup zaordynowanego lekarstwa, w skali całego kraju poczynione zostały spore oszczędności na kosztach utopionych.

Rezygnacja z zakupu leków może być w niektórych przypadkach kolejnym przejawem racjonalizacji zachowań pacjentów. Niepokojącym zjawiskiem jest natomiast rezygnacja z wezwania pogotowia w obawie przed ewentualnymi związanymi z tym kosztami. Zjawisko to dotyczy w szczególności rodzin najuboższych, najslabiej wykształconych i wielodzietnych.

Źródłem największego marnotrawstwa, jakie ma miejsce w polskiej służbie zdrowia, nie są wcale pensje, budynki i samochody urzędników kas chorych, tylko brak standardów postępowania pozwalających

ocenić skuteczność leczenia. Nikt nie jest więc dziś w stanie stwierdzić, czy wypisane tym pacjentom leki rzeczywiście były im potrzebne. Standardy pozwalaliby przyjąć założenie, że zapisywane są leki o najwyższej skuteczności w danej jednostce chorobowej i najbardziej uzasadnione z punktu widzenia efektywności ekonomicznej. Wówczas niewykupowanie ich oznaczałoby rzeczywiste obniżenie jakości ochrony zdrowia. Tymczasem niezależne badania konsumpcji leków wskazują, że tempo jej wzrostu jest w Polsce bardzo wysokie, choć dynamika tego zjawiska ostatnio trochę zmalała. Obecnie w Polsce wydatki kas chorych na leki ordynowane na receptę wynoszą ok. 20% ogółu ich wydatków, ale np. w Czechach kilka lat temu wskaźnik ten osiągnął poziom 27%, co groziło destabilizacją finansów państwa.

Nowoczesne metody marketingowe stosowane przez dysponujące ogromnymi środkami międzynarodowe firmy farmaceutyczne zawsze będą skuteczniejsze od administracyjnych działań zmierzających do ograniczenia konsumpcji leków. Oznacza to, że w niedalekiej przyszłości my też możemy dojść do poziomu, który zagrozi stabilności finansowej całego sektora – a nie tylko kas chorych.

Czy proces wzrostu wydatków na leki można kontrolować?

Można, należy i jest to bezwzględnie konieczne. Trzeba bardzo pilnie opracować szpitalne i ambulatoryjne receptariusze oraz zalecenia diagnostyczne dla konkretnych jednostek chorobowych, a do tego potrzebne są rozbudowane systemy informacyjne.

Tymczasem i lekarze, i pacjenci bardzo nieufnie podchodzą do wszelkiej sprawozdawczości, widząc w niej przejaw biurokracji. Niesławnej pamięci książeczki RUM były typowym przykładem chybionej, czysto biurokratycznej inicjatywy – na szczęście zdecydowano się wreszcie je zlikwidować, ale teraz tym trudniej będzie wprowadzić sensowne procedury, kiedy w końcu ktoś podejmie decyzję o ich opracowaniu i wdrożeniu.

Jak w tym systemie odnajdują się lekarze?

Oni także zachowują się racjonalnie. Skoro nie ma jasnych reguł postępowania, każdy stara się zachowywać w miarę możliwości przyzwoicie, nie szkodząc ani pacjentom, ani samemu sobie, ani kolegom po fachu. Skutki takiej postawy są jednak opłakane z punktu widzenia całego systemu. Brak prawdziwej konkurencji powoduje, że środowisko nie oczyszcza się, a jego rozwój jest dużo wolniejszy niż powinien być. Zmianę sytuacji mogłoby też wymusić orzecznictwo w procesach cywilnych przeciwko lekarzom czy szpitalom – w ten sposób właśnie powstała większość standardów w medycynie amerykańskiej, ale przy obecnej kondy-

cji naszego sądownictwa takie rozwiązanie nie wchodzi w grę.

Typowa działalność gospodarcza podlega regułom rynku, co oznacza, że klient jest dobrze poinformowany i jest w stanie podejmować racjonalne decyzje. W systemie opieki zdrowotnej istnieje natomiast bardzo silna asymetria informacji, więc pacjent nie jest w stanie samodzielnie podejmować racjonalnych decyzji – gdyby nawet dano mu pełną wolność wyboru. Dlatego konieczne jest wsparcie mechanizmów rynkowych dwoma innymi: kontrolą administracyjną i wewnętrzną kontrolą o charakterze korporacyjnym. Administracja jest nieefektywna, rynek też ma zresztą swoje wady, ale oba te mechanizmy nie będą w stanie skutecznie ograniczać niewłaściwych działań lekarzy, jeśli oni sami nie będą zainteresowani w podnoszeniu jakości swojej pracy – bo tak naprawdę tylko oni są w stanie właściwie ją ocenić. Jeśli przynależność do korporacji i poddanie się wewnętrznemu nadzorowi będzie wiązało się ze znacznymi profitami, wówczas automatycznie wzrosną bariery dostępu do rynku pracy lekarzy i zacznie się wewnętrzna weryfikacja.

Jakie zmiany należałoby wprowadzić do istniejącego już modelu?

Trzeba wprowadzić inne – lepsze niż limit – narzędzia kontroli kosztów. W grze o limit szpitale słabe mają taką samą, a czasem nawet lepszą pozycję od szpitali znakomitych. Choćby dlatego, że te pierwsze mają wyższe zatrudnienie i władze lokalne mogą bardziej obawiać się ich likwidacji. Równe dzielenie biedy powoduje, że dobre placówki nie mogą w pełni wykorzystywać swojego potencjału i odnosić korzyści wynikających z efektu skali. Ogranicza się funkcje kliniczne, skomplikowane zabiegi są wykonywane coraz rzadziej, a to odbija się bardzo negatywnie na sprawności zespołów. Limity opóźniają też prywatyzację, co ma swoje wielorakie negatywne konsekwencje, takie jak związkokracja i pozaefektywnościowe funkcje publicznej własności.

Trzeba wreszcie pogodzić się z faktem częściowej odpłatności za niektóre usługi, bo to jest najskuteczniejsza metoda ograniczania nadużywania świadczeń ze strony pacjentów. Zabiegi chirurgiczne, w przypadku których groźba nadużywania ze strony pacjentów jest minimalna, powinny być finansowane z wykorzystaniem otwartych kontraktów, ze stałą stawką, taką samą w całym kraju. Oczywiście powinno to dotyczyć tylko tych placówek, które spełniają ustalone wymagania. Zabiegi najdroższe zawsze będą musiały być limitowane, bo nigdy nie będzie nas stać na wykonanie np. przeszczepów wszystkim potrzebującym i z tym także trzeba się niestety pogodzić. Najmniej złym rozwiązaniem jest w takiej sytuacji uwzględnianie kolejności zgłoszeń i obiektywnych ocen stanu zdrowia, w tym zagrożeń wynikających z długiego oczekiwania.

Prawdziwym narzędziem zmian będzie przejście na stawki kapitacyjne, czyli liczone „od głowy” i przeznaczone na finansowanie szerokich zakresów świadczeń. Duże praktyki, niekoniecznie działające pod szyldem jednej instytucji, na przykład w sieci, będą w stanie sensownie zarządzać ryzykiem i pieniędzmi. Tymczasem nasz model idzie w drugą stronę: mnożą się małe prywatne gabinety i kasa chorych negocjuje z kilkuset jednostkami. To jest bardzo kosztowne i skrajnie nieefektywne. Przewaga informacyjna jest po stronie świadczeniodawców, a przewaga finansowa – po stronie zamawiających.

Czy rozwój dobrowolnych ubezpieczeń zdrowotnych spowoduje odpływ pieniędzy z systemu powszechnego?

To jest całkowicie fikcyjny problem, bo pełne koszty kompleksowej opieki zdrowotnej są dziś w Polsce tak wysokie w stosunku do możliwości finansowych nawet najbogatszych obywateli, że nikt przy zdrowych zmysłach i tak nie wykupi polisy dobrowolnych ubezpieczeń na pokrycie wszystkich ryzyk. Dopóki system publicznej opieki jako tako działa i dopóki wejście do niego nie stanowi żadnego problemu (ani finansowego, ani formalnego) dla osób lepiej uposażonych, dopóty ludzie nie będą skłonni ponosić kosztów ubezpieczenia w komercyjnych firmach. Koszt dobrowolnego ubezpieczenia zdrowotnego w pełnym zakresie nie mógłby być dziś w Polsce niższy niż 1000–1500 zł miesięcznie, co przy dzisiejszych stawkach w najdroższych nawet prywatnych gabinetach i klinikach jest sumą horrendalną, jeśli wziąć pod uwagę średnią zachorowalność w populacji już np. 10 tys. osób. A ceny w prywatnych placówkach są dlatego niskie, że one oferują to, co mogą zrobić same i stosunkowo skromnymi środkami, a resztę kosztów przerzucają na publiczną służbę zdrowia.

Dodatkowym „wrogiem” ubezpieczeń dobrowolnych są abonamenty, bo potencjalny nabywca drogiej polisy to pracownik dużej i bogatej firmy, która teraz funduje mu stosunkowo szeroką ofertę świadczeń ambulatoryjnych. Abonament łatwo jest zaliczyć do kosztów uzyskania przychodu, a w przypadku dobrowolnego ubezpieczenia może się to okazać w ogóle niemożliwe, a zatem ani pracownicy, ani pracodawcy nie są tym rozwiązaniem zainteresowani – stąd tak słaby lobbing w parlamencie za wprowadzeniem prywatnej konkurencji dla kas chorych. Firmy ubezpieczeniowe, które chciałyby zarabiać na rynku dobrowolnych ubezpieczeń, głównie dlatego przejęłyby funkcje kas chorych, żeby tym, którzy do nich wpłacają obowiązkową składkę, sprzedawać polisy ubezpieczenia dobrowolnego po atrakcyjniejszej cenie.

I na koniec: obawy, że do prywatnych kas chorych przenieśliby się tylko młodzi, zdrowi i bogaci są zupełnie nieuzasadnione – doświadczenia z II filarem

ubezpieczeń społecznych, do którego zapisali się prawie wszyscy, którym stworzono taką szansę oraz dotychczasowe doświadczenia z kasami chorych, pozwalają się spodziewać raczej tego, że do prywatnych kas przenieśliby się wszyscy lub prawie wszyscy.

Czy prywatyzacja świadczeniodawców będzie miała pozytywny wpływ na dalszy przebieg reformy?

Zdecydowanie tak. Prywatyzacja musi jednak służyć głównie ochronie kapitału, a nie rynku pracy. Oznacza to, że w jej wyniku powinny powstać silne mechanizmy racjonalizacji kosztów i zdrowej konkurencji pomiędzy poszczególnymi placówkami. Trzeba też pamiętać, że obecnie bardzo ważną funkcją prywatnych praktyk jest zapewnianie nieformalnych dróg wejścia do lecznictwa publicznego. Pacjenci szukają kontaktu z lekarzami pracującymi w szpitalu X, ponieważ chcieliby być tam leczeni. Kontakt taki najłatwiej jest nawiązać w spółdzielni lub prywatnym gabinecie. Prywatyzacja szpitali będzie więc prawdopodobnie bardzo silnym ciosem dla prywatnych praktyk, bo dobrze zarządzany szpital będzie zainteresowany ograniczeniem nieformalnych wejść. Nieformalnych, to znaczy takich, na których zarabia (nawet całkowicie legalnie) lekarz, a nie instytucja. Prywatyzacja służby zdrowia doprowadzi więc w efekcie do ograniczenia dostępności drugich rynków pracy, co dziś skutecznie uniemożliwia placówkom zarządzanie personelem. Jeśli funkcja przewodnika po systemie zostanie wreszcie zinstytucjonalizowana i przejęta przez oficjalnie działających lekarzy podstawowej opieki zdrowotnej, którzy będą kierować się kryteriami efektywności procesu leczenia i będą działali w sieci różnorodnych medycznych instytucji, to wówczas raj drugich i trzecich etatów w prywatnie opłacanym sektorze szybko się skończy.

Prywatyzacja nie jest jednakowo pozytywnie oceniana przez wszystkich pacjentów. Preferencje osób o niższym poziomie wykształcenia i pochodzących z mniejszych ośrodków są jednoznaczne: publiczny charakter placówki, bliskość w stosunku do miejsca zamieszkania oraz możliwość kontynuacji leczenia. Na takich obszarach prywatyzacja ośrodka zdrowia może być przez lokalną społeczność postrzegana jako niepotrzebna.

W dużych ośrodkach miejskich zdecydowanie preferowane są jednostki prywatne, dobrze wyposażone i także oferujące możliwość kontynuacji leczenia. Pacjenci o wyższej kulturze zdrowotnej są dobrze przygotowani do korzystania z oferty rozmaitych placówek prywatnych w zakresie niewielkich ryzyk i nie czują się związani z konkretną instytucją. Natomiast potrzebują poczucia bezpieczeństwa na wypadek poważniejszych zagrożeń i wtedy chcą być szybko i dobrze zdiagnozowani, a potem skierowani – bez niepotrzebnego czekania – na skuteczne leczenie.

Czy w świetle tak różnych oczekiwań ze strony pacjentów, a także wobec określonej struktury demograficznej i rysujących się tendencji w tej dziedzinie, można nadal mówić o powszechnej służbie zdrowia?

To jest mit, który dla własnych potrzeb stworzyli i wypromowali politycy. Zróznicowane są nie tylko potrzeby w zakresie samej opieki zdrowotnej, ale i oczekiwania dotyczące relacji lekarza z pacjentem. Postępujące od początku transformacji rozwarstwienie dochodów powoduje, że coraz większa grupa obywateli jest dziś zainteresowana szybszym dostępem do opieki zdrowotnej i wyższą jakością usług. Na dodatek osoby te są skłonne oficjalnie płacić za tego rodzaju wyższy standard (wpływ na taką postawę miały również rozwiązania zawarte w ustawie o podatku dochodowym od osób fizycznych, pozwalające w majestacie prawa odliczać wydatki poniesione na prywatne leczenie).

Trzeba sobie zdać wreszcie sprawę z faktu, że ochrona zdrowia w coraz większym stopniu staje się dobrem luksusowym, szczególnie jeśli weźmiemy pod uwagę możliwe różnice w standardach obsługi i dostępności, a także najnowsze i najdroższe procedury oraz leki. Coraz bardziej zaciera się też różnica pomiędzy klasyczną ochroną zdrowia (czyli profilaktyką oraz przywracaniem organizmu do stanu sprzed choroby czy wypadku), a szeroko rozumianym podnoszeniem komfortu życia, np. osób w podeszłym wieku. Dostęp do dóbr luksusowych musi być regulowany ceną.

Poważnym zagrożeniem dla procesu racjonalizacji sektora może być medykalizacja opieki nad osobami starszymi. Jeśli w wyniku nacisków związkowych i ulegania tym naciskom ze strony polityków instytucje finansowane ze środków publicznych (składki) będą przejmowały funkcje domów opieki, to koszt opieki nad osobami starszymi wzrośnie niepomniernie w stosunku do naszych możliwości finansowych, a to mogłoby uniemożliwić ostateczne zbilansowanie możliwości do poniesienia kosztów z oczekiwaniami.

W idealnym modelu, który mi się marzy, ale który też gdzieś zaczyna się już przebijać, podstawowe decyzje podejmowane wobec pacjenta dotyczyłyby nie tego, jakie leki mu podać (bo to by było opisane w standardach), ani w jaką rubrykę wpisać NIP, a w jaką PESEL, tylko czy udzielić mu pomocy ambulatoryjnej, czy może przyjąć go na chirurgię jednego dnia, czy położyć go do szpitala (i którego) na pięć albo dziesięć dni, a może zapewnić mu osłonę przeciwbólową w domu, albo skierować go do hospicjum lub do domu opieki.

Obecnie w Polsce łącznie publiczne i prywatne wydatki na opiekę zdrowotną osiągnęły poziom krajów zachodnich z początku lat siedemdziesiątych, czyli z okresu, gdy tamte kraje miały taki dochód na miesz-

kańca, jak my obecnie. Ochrona zdrowia drożeje w niesamowitym tempie, a my mamy do nadgonienia kilkadziesiąt lat opóźnień. Poza tym dawniej za nominalnie tę samą kwotę można było kupić zupełnie inne technologie medyczne, a wielu tak drogich jak obecnie technologii wówczas nie było.

Jednocześnie jednak polska służba zdrowia jest przez niezależnych ekspertów oceniana bardzo wysoko pod względem rozmaitych wskaźników, co potwierdzają liczne badania naukowe i doniesienia na międzynarodowych kongresach. W latach dziewięćdziesiątych dokonaliśmy wielkiego postępu w zakresie wymiany aparatury i teraz wyposażenie naszych szpitali i placówek diagnostycznych jest na bardzo przyzwoitym poziomie.

Jak to wszystko jest możliwe, przy formalnie bardzo niskich publicznych nakładach finansowych?

Też mnie to dziwiło, a odpowiedź moim zdaniem leży w wielkich nakładach na aparaturę poniesionych dzięki biznesowi medycznemu oraz w interesie ekonomicznym, jaki w dalszym funkcjonowaniu publicznej służby zdrowia mają dwie grupy: lekarze, dla których praca w publicznym, renomowanym ośrodku jest warunkiem osiągania sukcesów w sektorze prywatnym oraz lekarze, którzy, np. w małych ośrodkach nie mają alternatywnych rynków pracy. Pracują oni w zakładach publicznych z niskimi wynagrodzeniami, bo albo mogą uzupełnić dochody na innych rynkach pracy, albo alternatywą jest dla nich bezrobocie. Trzecią siłą, o nieco mniejszym znaczeniu, jest publiczny właściciel, który nie tylko dba o spokój społeczny i nie chce podnosić stopy bezrobocia, ale także czerpie z faktu posiadania szpitala satysfakcję i poczucie dobrego wypełniania misji społecznej, a przy okazji ma też wpływ na obsadę kilku stanowisk.

Sytuacja nie jest jednak całkowicie zdrowa, ponieważ system nie tworzy trwałych podstaw finansowania inwestycji. W końcu trzeba będzie zacząć budować nowe ośrodki i wyposażać je od zera. W dużych ośrodkach źródłem finansowania przyszłych inwestycji mogą stać się opłaty pobierane od prywatnych pacjentów. Natomiast tam, gdzie nie ma grantów badawczych, szpital nie ma takiej renomy, żeby dostawać do testowania aparaturę i leki, a społeczeństwo jest biedne i samorząd jest biedny – tam może już niedługo dojść do zamykania szpitali z powodu dekapitalizacji majątku trwałego, jeśli do tego czasu nie zostaną wypracowane skuteczne mechanizmy gromadzenia i wydawania publicznych pieniędzy na inwestycje. Na zakup wyposażenia sali operacyjnej może po prostu nie być pieniędzy.

Dziękujemy Pani za rozmowę.

Rozmawiali: Jacek Klich i Dariusz Teresiński

Tomasz Rojek

MIĘDZYNARODOWA KONFERENCJA NAUKOWA ZARZĄDZANIE WIEDZĄ A PROCESY RESTRUKTURYZACJI I ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW

Krynica, październik 2000

W dniach 26–28 października 2000 roku odbyła się, już siódma z kolei, międzynarodowa konferencja naukowa zorganizowana przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Krakowie. Tematem przewodnim konferencji było „Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw”. W konferencji udział wzięło ponad 140 osób, w tym przedstawiciele ośrodków akademickich z kraju i zagranicy, jak również liczne grono praktyków gospodarczych reprezentujących wiodące przedsiębiorstwa południowej Polski. W trakcie obrad przedstawiono rezultaty studiów literaturowych oraz badań empirycznych prowadzonych od wielu lat przez uczelnie ekonomiczne i techniczne, jak również współpracujące z nimi przedsiębiorstwa. Podstawowym celem konferencji było omówienie problematyki dotyczącej zmian w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw wywołanych dominacją informacji w procesach zarządzania, a w ślad za tym gwałtownie rosnącą rolą kapitału intelektualnego. Gros dyskusji było zatem poświęconych wymianie opinii i doświadczeń związanych z budową i wykorzystaniem nowego zasobu przedsiębiorstwa, jakim jest triada: informacja – kapitał ludzki – kreatywność w zarządzaniu strategicznym oraz w procesie organizowania, przebiegu i nadzoru zmian o charakterze restrukturyzacji.

W ramach materiałów konferencyjnych zostały wydane dwa komplementarne tomy zawierające referaty nadesłane do organizatorów. Jeden z nich, opublikowany w języku polskim, zawiera 96 referatów¹⁾, drugi, przygotowany w języku angielskim, zawiera 15 referatów²⁾. Oba opracowania stanowią materiał do szerszej dyskusji ludzi nauki oraz praktyków nad wzrastającą rolą wiedzy i kapitału intelektualnego we współczesnych przedsiębiorstwach, szczególnie w ramach postępujących procesów globalizacji gospodarki, jak również zbliżającej się daty akcesji Polski do Unii Europejskiej.

Prezentowany tekst powstał na podstawie oryginalnych sformułowań zawartych w tekstach referatów. Obrady plenarne podzielono na sesję, podczas których wygłoszone zostały, wybrane przez radę programową konferencji, referaty stanowiące podstawę do dyskusji. Jeżeli uwzględni się dwupłaszczyznowy sposób postrzegania procesów restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw (studia literaturowe i badania empiryczne), celowe było podzielenie

obrad na sesję odpowiadającą podziałowi dokonane-
mu w zbiorze 96 referatów. Struktura ta obejmowała
następujące części prowadzonych rozważań:

- Informacja – wiedza – kreatywność jako zasób strategiczny nowoczesnych przedsiębiorstw.
- Kapitał intelektualny we współczesnych przedsiębiorstwach.
- Innowacje w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw.
- Nadzór właścicielski i zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach restrukturyzacji.
- Kierunki i strategie restrukturyzacji oraz rozwoju przedsiębiorstw.
- Organizacyjne i finansowe aspekty zarządzania procesami restrukturyzacji oraz rozwoju przedsiębiorstw.

Referaty przyporządkowano do poszczególnych bloków tematycznych. Dotyczą one doniosłych z teoriopoznawczego, metodycznego i aplikacyjnego punktu widzenia zagadnień zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach i wdrażania odpowiednich strategii restrukturyzacji, które zapewniają poprawę efektywności gospodarowania i wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw. Zbiór referatów w przedstawionym ujęciu teoretycznym może stanowić punkt odniesienia do nowych przemyśleń, dociekań, polemik i krytycznej dyskusji nad problemami związanymi ze wzrostem wartości kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach i formułowaniem dla nich strategii funkcjonowania, przekształceń i rozwoju.

Informacja – wiedza – kreatywność jako zasób strategiczny nowoczesnych przedsiębiorstw

Obecnie, w warunkach ogromnej zmienności otoczenia, trwa poszukiwanie sposobów, które zagwarantowałyby przedsiębiorstwom trwanie na konkurencyjnym rynku. Walkę konkurencyjną może wygrać organizacja samoucząca się i produkująca wiedzę oraz taka, która potrafi nią zarządzać, wiedza jest bowiem znaczącym zasobem każdej organizacji. Jednocześnie zdolności twórcze, kreatywność, zaangażowanie i kwalifikacje pracowników są poważnym źródłem przewagi konkurencyjnej organizacji. Jedynie ludzie są bowiem zdolni do tworzenia wartości dodanej ukrytej w innych zasobach.

Dlatego też istniejące dziś trendy, związane często z procesem globalizacji gospodarki światowej, zwracają coraz częściej uwagę na doniosłość i wagę zawar-

tej w tytule podrozdziału triady: informacja – wiedza – kreatywność. Staje się ona powoli istotą zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami zamykaną w granicach wyznaczonych przez dwa procesy: ● proces organizacyjnego uczenia się, ● proces organizacyjnej zmiany.

Wiedza, konieczność jej zdobywania, upowszechniania, umiejętność zarządzania nią, stają się nie tylko elementem determinującym tworzenie własnej teorii zarządzania w przedsiębiorstwie, ale także warunkiem osiągnięcia sukcesu i źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Prawidłowo prowadzony proces zarządzania wiedzą umożliwia również wzrost umiejętności i kompetencji pracowników, pobudza bowiem ich kreatywność.

Kapitał intelektualny we współczesnych przedsiębiorstwach

Przsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach dużej zmienności otoczenia musi cechować umiejętność przystosowania się do zmian, która przejawia się w zdolności do uczenia się. Duże znaczenie ma również sposób transformowania wiedzy posiadanej i zdobywanej przez jednostki w wiedzę całej organizacji, a więc wiedzę pomocną w zarządzaniu wszystkimi jej obszarami, funkcjami, na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Sumę tak rozumianej wiedzy, posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa oraz umiejętność wykorzystania jej z pożytkiem dla przedsiębiorstwa, co w konsekwencji pozwala na jej przekształcenie w składniki jego efektywności określa się mianem kapitału intelektualnego. Jest on nierozdzielnie związany z kapitałem ludzkim i wartością firmy. Zmiana wielkości każdego z trzech przytoczonych tutaj elementów zawsze wpływa na zmianę pozostałych. Próbę sklasyfikowania kapitału ludzkiego jako elementu wartości przedsiębiorstwa podejmuje rachunkowość zasobów ludzkich, traktująca zasoby pracy jako element aktywów przedsiębiorstwa. Można zatem powiedzieć, iż rozwój współczesnych przedsiębiorstw jest w dużej mierze warunkowany ciągłym pomnażaniem kapitału intelektualnego rozumianego jako składnik aktywów i jeden z wielu strategicznych zasobów firmy. Istnieje wiele działań pomnażających kapitał intelektualny. Niektóre z nich to:

- tworzenie stanowisk menedżerów personalnych w przedsiębiorstwach,
- budowa komórek wywiadu gospodarczego,
- organizowanie cyklicznych szkoleń personelu rozumianych jako ustawiczny proces pogłębiania wiedzy, kwalifikacji oraz kultury organizacyjnej,
- podejmowanie prób zarządzania transkulturowego,
- tworzenie sieci strategicznych.

Innowacje w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw

Współczesne przedsiębiorstwo, niezależnie od rozmiarów i przedmiotu działania, w znacznie większym stopniu niż kiedykolwiek uzależnione jest od wielokierunkowego oddziaływania otoczenia oraz rosnących wymagań klientów. Z tego powodu pojawiają się w literaturze stwierdzenia, że wielokierunkowość i brak możliwości przewidywania tych zmian są właściwe dla sytuacji „swoiście rozu-

mianego chaosu”, który stanowi poważne zagrożenie dla organizacji i nie kontrolowany „może doprowadzić organizację do bezładu i destrukcji”. Aby uniknąć wspomnianych zagrożeń, celowe jest podjęcie próby takiego przekształcenia przedsiębiorstwa, które przyczyni się do stworzenia nowej organizacji, zdolnej do eliminowania elementów bezładu i chaosu. Kluczem do sukcesu w tym zakresie jest łatwy dostęp do informacji, innowacyjność oraz stosowanie najnowszych technik komunikacyjnych w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej na rynku. Pod pojęciem innowacji rozumie się w tym przypadku „zużytkowanie do konkretnych celów produkcyjnych odkrycia i wynalazku, które są wyrazem inwencji. W przedsiębiorstwie wynalazki są dokonywane w sferze techniki, a w innych sferach działalności, takich jak organizacja zarządzania, organizacja produkcji, ekonomia, marketing, stosunki międzyludzkie itp., odkrycia mogą dotyczyć procedur, wzorców postępowania, sposobów prezentacji itp., pod warunkiem, że nie były znane i stosowane w tym przedsiębiorstwie oraz innych przedsiębiorstwach tej samej branży”. Dzięki wynalazkom i wprowadzaniu innowacji przedsiębiorstwa mogą osiągać wyższe obroty, rozwijać działalność i zdobywać rynki. Potwierdzają to dane liczbowe. W Polsce wartość produkcji wyrobów nowych i zmodernizowanych w przemyśle w latach 1992–1999 wzrosła ponad czterokrotnie, zaś największą liczbę innowacji (wyroby nowe i zmodernizowane) wprowadza się w działalności produkcyjnej.

Nadzór właścicielski i zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach restrukturyzacji

Instytucje nadzoru właścicielskiego rzadko są w centrum uwagi społecznej w naszym kraju, a jeżeli się to już zdarzy, to nikt nie przywiązuje wagi do ich funkcji merytorycznych, a dyskusja koncentruje się wokół zarobków członków rad nadzorczych lub wykorzystywania pozycji w radzie do prywatnych interesów. Tymczasem nadzór właścicielski to zespół czynności prawnych i faktycznych realizowanych przez właściciela kapitału wobec podległego mu podmiotu i jego organów. Od wielu lat funkcjonuje w praktyce krajów wysoko rozwiniętych, gdzie jest określany terminem *corporate governance*. Jest szczególnym rodzajem nadzoru, regulowanym przez przepisy prawa cywilnego (prawa handlowego) lub ustawy szczególne (np. ustawa o NFI, ustawa „Prawo Spółdzielcze” i inne), a także przez statuty spółek lub ich umowy. Jednakże mimo blisko stu lat doświadczeń krajów Europy Zachodniej oraz Stanów Zjednoczonych w zakresie prawa i rozwiązań dotyczących nadzoru właścicielskiego nadal nie istnieje na świecie jeden całkowicie skuteczny jego model. Obecnie wskazuje się na potrzebę dalszego doskonalenia tych rozwiązań tak, aby lepiej chroniły one interesy akcjonariuszy oraz interesy samych spółek. Dyskusje toczą się wokół poszukiwania właściwych regulacji na poziomie makroekonomicznym (rynkii sprzedaży i zaopatrzenia, rynki kapitałowe, rynki usług finansowych itp.), a także właściwych rozwiązań strukturalnych w samych spółkach.

Kolejnym zagadnieniem w ramach prezentowanej tematyki sesji było zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach restrukturyzacji.

Restrukturyzacja przedsiębiorstw powinna bowiem dotyczyć każdego obszaru ich funkcjonowania. Dotyczy to również płaszczyzny społecznej i pozostaje w ścisłym związku z zarządzaniem kadrami. Potrzeba innowacyjnych rozwiązań w realizacji procesu kadrowego powodowana jest również faktem konsekwencji procesu restrukturyzacyjnego dla pracowników. Niekiedy mogą i powinni być oni również jego źródłem. Jest to uzależnione w dużej mierze od siły związku interakcyjnego między każdym pracownikiem a celami przedsiębiorstwa.

Skuteczność zarządzania zasobami ludzkimi w praktyce przemian o charakterze restrukturyzacji jest zdeterminowana odpowiednio dobranymi czynnikami oraz działaniami. Należą do nich między innymi:

- Posiadanie i wykorzystywanie właściwych i pełnych informacji, wśród których szczególne znaczenie mają informacje na temat kosztów związanych z zatrudnieniem.

- Szeroko pojęte planowanie zatrudnienia polegające na nakreślaniu celów i działań we wszystkich aspektach pracy człowieka.

- Właściwy wybór strategii rekrutacji i technik doboru pracowników.

- Stałe przełamywanie oporu psychologicznego pracowników przed dokonywanymi zmianami poprzez przekaz rzeczowych informacji dotyczących celu, charakteru i konsekwencji tych zmian.

- Ewolucyjne zmiany struktury zatrudnienia oraz systemu wynagradzania.

Kierunki i strategie restrukturyzacji oraz rozwoju przedsiębiorstw

Przelom wieków niesie ze sobą nowe tendencje w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Są one w głównej mierze zdeterminowane procesami zachodzącymi w gospodarce. Wśród nich istotną rolę odgrywa globalizacja polegająca na scalaniu przedsiębiorstw w korporacje o międzynarodowym zasięgu. Ma to na celu doprowadzenie do swobodnego przepływu towarów, ludzi i kapitału między poszczególnymi krajami. Dlatego też przedsiębiorstwa chcą uczestniczyć w tym procesie, muszą przeprowadzać zmiany o charakterze dostosowawczym, restrukturyzacyjnym, zgodne z kierunkami rozwojowymi gospodarki światowej. Nowoczesne zarządzanie musi umożliwić elastyczne reagowanie na zmienność warunków działania, skupianie uwagi na istotnych problemach, znaczną mobilność i przedsiębiorczość w podejmowaniu ryzykownych decyzji. Nowoczesne zarządzanie to również zarządzanie twórcze, oparte na dużej wiedzy, wyobraźni, intuicji, a także pomysłowości i odwadze. Musi być ono wsparte rozwiniętą infrastrukturą informacyjną, ekonomiczną i techniczną umożliwiającą orientację prorozwojową. Orientacja rozwojowa przedsiębiorstw okresu transformacji jest określona przez trzy czynniki:

- wewnętrzną niespójność mechanizmu rynkowego,
- przerzucanie kosztów rozwoju przedsiębiorstw na otoczenie,
- płytkie zasoby przedsiębiorczości.

Dlatego też ogromnego znaczenia nabiera umiejętność zarządzania stałym rozwojem przedsiębiorstwa za pomocą permanentnej analizy wielkiej liczby sy-

gnałów płynących z otoczenia, podejmowania trafnych decyzji strategicznych i wprowadzania zmian we wnętrzu organizacji.

Organizacyjne i finansowe aspekty zarządzania procesami restrukturyzacji oraz rozwoju przedsiębiorstw

Ostatnia grupa referatów, prezentowanych w ramach szóstej sesji koncentrowała się wokół metod, sposobów oraz instrumentów i narzędzi zarządzania wykorzystywanych w procesach restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw.

Pierwsza grupa referatów sesji szóstej dotyczyła systemów monitoringu oraz sposobów diagnozowania przedsiębiorstw restrukturyzowanych, jak również oceny efektów przeprowadzanych w nich działań prorozwojowych.

Kolejne referaty prezentowały wzrost wartości przedsiębiorstwa jako jeden z podstawowych czynników prorozwojowych. Zwrócono zatem szczególną uwagę na konieczność efektywnego zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Zaprezentowano również koncepcje oraz czynniki kreacji wartości, jak również zadania i cechy systemów oceny tworzonych na potrzeby zarządzania wartością.

Ostatnia grupa referatów dotyczyła źródeł finansowania działalności przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem obligacji oraz *project finance*. Omówiono również wpływ struktury majątkowo-kapitałowej przedsiębiorstwa na wartość oraz rentowność jego kapitałów własnych.

Podsumowanie

Prezentowane powyżej problemy poruszane w ramach sześciu sesji plenarnych dowodzą różnorodności i wielości spojrzeń na procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw w Polsce. Zaprezentowane niewielkie fragmenty, z powodu ograniczonego miejsca, niektórych tylko referatów potwierdzają jednak wagę tych procesów w szybko zmieniającym się ogólnie pojętym życiu gospodarczym. Podejmowanie zatem tej tematyki w ramach podobnych do opisywanego spotkań o charakterze teoretyczno-empirycznym można uznać, szczególnie w obecnym okresie przemian, za pożyteczne i zasadne, przede wszystkim z powodu bezpośredniej możliwości wykorzystania ich owoców w praktyce gospodarczej.

mgr Tomasz Rojek

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Akademia Ekonomiczna w Krakowie

PRZYPISY

¹⁾ *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*. Opracowanie i redakcja naukowa R. BOROWIECKI, Materiały z międzynarodowej konferencji naukowej, Krynica, 26–28 października 2000 roku, Akademia Ekonomiczna w Krakowie – Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Krakowie, Kraków 2000.

²⁾ *Enterprises in the Face of Contemporary Challenges*. Scientific Editors: A. ANASTASI & R. BOROWIECKI, Cracow University of Economics – University of Messina – Scientific Society for Organisation and Management, Cracow – Messina 2000.

Jadwiga Bizon-Górecka

Strategie zarządzania ryzykiem w organizacji gospodarczej

Wprowadzenie

Zarządzanie jest działaniem regulującym produkcję zbiorową – zarówno wytwarzanie produktów materialnych, jak i wykonywanie innych zadań, w tym świadczenie usług. Może ono dotyczyć poszczególnych procesów oraz działalności jednostek organizacyjnych, np. brygady roboczej, wydziału, przedsiębiorstwa itp. Podstawowe funkcje zarządzania można przytoczyć za H.I. Ansoffem [1], który wymienia:

- planowanie, tj. ustalanie celów oraz środków i sposobów ich realizacji,
- organizowanie, czyli określanie działań, czynności i środków pogrupowanych w sposób zapewniający najlepszą realizację zaplanowanych celów,
- pobudzanie, tj. tworzenie przez kierownictwo systemu bodźców zachęcających do jak najlepszego wykonywania zadań,
- kontrolowanie, czyli badanie czy działalność przebiega zgodnie z planem.

Przymiotnikiem „strategiczny” opatrujemy, jak stwierdza W. Radzikowski [10], nie tylko decyzje przedsiębiorstwa o długim horyzoncie czasu, ale też decyzje średnio- i krótkoterminowe, jeśli tylko dotyczą one spraw o decydującym znaczeniu dla całego przedsiębiorstwa.

Według B. Wawrzyniaka [11] zasady zarządzania strategicznego opierają się na wartościach takich, jak: otwartość, kompleksowość, orientacja na przyszłość, kreatywność, orientacja na wyniki i współdziałanie. Strategie zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu opisał B. Wawrzyniak [11] formułując:

- strategię wycofania się (ograniczanie zakresu działalności, zatrudnienia itp.),
- strategię konsolidacji (intensyfikacja wyników w innych niż zagrożone kryzysem segmentach rynku),
- strategię ofensywy (inwestowanie w nowe produkty lub segmenty rynku).

W poszukiwaniu efektywnych form strategicznego zarządzania organizacjami, menedżerowie zajmują się budowaniem strategii zarządzania, sięgają też po narzędzia zarządzania ryzykiem. W krajach o rozwiniętych gospodarkach rynkowych widać rosnący trend zastosowań procedur zarządzania ryzykiem, także do zagadnień procesów produkcyjnych.

Zarządzanie ryzykiem obejmuje system metod i działań zmierzających do optymalizacji ryzyka

w funkcjonowaniu podmiotu gospodarczego i do podejmowania w tym celu racjonalnych decyzji. Szczegółowe poznanie charakteru i zakresu potencjalnego ryzyka pozwala na wybór w odpowiednim czasie czynności zapobiegawczych, np. ubezpieczenie od niektórych rodzajów ryzyka, bądź też minimalizujących jego negatywne skutki. Pozwala też na podejmowanie ryzyka, w dopuszczalnych granicach, w celu osiągnięcia dodatkowych korzyści.

Pojęcie **strategia zarządzania ryzykiem** można zdefiniować jako plan działania, w istotnym dla organizacji obszarze, polegający na sformułowaniu celów, a także form świadomych i elastycznych przedsięwzięć, w zależności od przewidywanych zmian czynników poziomu prawdopodobieństwa straty. Wiąże się więc ona z reakcją na ryzyko sformułowaną na podstawie wiedzy o źródłach i drogach narażenia organizacji na straty oraz na znajomości podejść, metod i technik wyceny poziomu ryzyka i jego skutków. Budowanie strategii zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie odbywa się na tle polityki ryzyka, którą stanowi określenie intencji i zasad odnoszących się do elastycznego podejmowania decyzji. Ustala ona ramy działania i wytyczania celów organizacji dotyczących zarządzania ryzykiem w sposób odważny, ale gwarantujący jej bezpieczeństwo. Realizacja tej polityki konkretyzuje się w przyjętej palecie strategii zarządzania ryzykiem.

Paleta strategii zarządzania ryzykiem

Organizacje gospodarcze, w sposób świadomy, ale też intuicyjnie przyjmują określoną paletę strategii reakcji na ryzyko. Strategie są zróżnicowane w zależności od tego, dla jakiego elementu systemu produkcyjnego w przedsiębiorstwie są opracowywane.

W palecie strategii zarządzania ryzykiem w organizacji gospodarczej wyróżnić można strategię ogólną oraz strategię szczegółową. Strategia ogólna będzie dotyczyła wyznaczania celów, zasobów oraz metod badania ryzyka, a także planowania zachowań organizacji wobec sytuacji ryzykownych. Musi być ona zintegrowana ze strategią rozwoju firmy. Zadania ogólnej strategii zarządzania ryzykiem należy precyzować podejściem systemowym. Będzie to więc budowanie jednolitych, uniwersalnych zasad opisu, badania i modelowania struktur ryzyka oraz precyzowanie za-

chowań podmiotu gospodarczego jako organizacji inteligentnej. Według I. Hejduk i W.M. Grudzewskiego [5] organizację inteligentną cechuje zdolność kreowania umiejętności dostosowywania się do warunków otoczenia, innowacyjność i produktywność.

Ogólna strategia zarządzania ryzykiem może mieć charakter ekspansywny, zachowawczy lub impasywny.

Strategia ekspansywna to w ogólności podejmowanie ryzyka – działań obciążonych ryzykiem w celu osiągnięcia większych niż dotychczas korzyści.

Strategia zachowawcza to ostrożne podejmowanie ryzyka. W takim przypadku organizacja również ponosi straty, mimo bezpiecznego, asekuracyjnego charakteru podejmowanej decyzji. Przejawem takiej strategii może być np. przyjęcie założenia, że nie należy podejmować ryzyka wdrażania nowych technologii, kiedy prawdopodobieństwo sukcesu nie jest bardzo wysokie, a można zastosować technologie dotychczasowe. Przede wszystkim nie należy podejmować ryzyka, które przekracza ustalony dopuszczalny poziom.

Strategie zachowawcza i ekspansywna wymagają przyjęcia działań w zakresie reakcji na ryzyko.

Strategię impasywną kreuje się poprzez unikanie ryzyka – niepodejmowanie działań obarczonych ryzykiem. **Unikanie ryzyka** oznacza kierowanie działalnością w taki sposób, aby nie podejmować działań, w których nie ma pewności efektów. Idea zarządzania ryzykiem wymaga, by takie podejście było obecne w każdym proponowanym wariantcie realizacji celów wprost lub poprzez ogólne założenia przyjęte dla całej organizacji.

Strategie szczegółowe odnoszą się do konkretnych sytuacji: rodzajów, miejsc i terminów występowania ryzyka. Wśród szczegółowych strategii zarządzania ryzykiem można wyróżnić: transfer ryzyka, retencję, redukcję ryzyka.

Transfer ryzyka polega na przeniesieniu bezpośrednich skutków wystąpienia szkody lub jej konsekwencji finansowych na inny podmiot. Podmiot ten przejmuje wtedy ryzyko na siebie. Podstawową formą tego rodzaju ochrony jest ubezpieczenie. W wypadku zagrożeń związanych z siłami natury jest to też najczęściej jedyna możliwa metoda transferu.

Retencja (zatrzymanie) ryzyka oznacza:

- stworzenie specjalnego, wewnętrznego funduszu na pokrycie szkód lub innego, własnego zabezpieczenia w wypadku zaistnienia szkody (aktywna retencja),
- oczekiwanie na szkodę bez tworzenia szczególnego systemu zabezpieczenia przy możliwości jej pokrycia z bieżących, wolnych zasobów (pasywna retencja).

Retencja nie powinna być stosowana dla ryzyka, które nie spełnia wszystkich z niżej wymienionych warunków:

- łatwe do przewidzenia skutki i wysokość potencjalnej szkody,
- relatywnie niska wysokość pojedynczej szkody,
- małe prawdopodobieństwo znacznej kumulacji szkód.

Redukcja może oznaczać wprowadzenie specjalnych zabezpieczeń, np. kontroli jakości wyrobów i procesów, poprawy bezpieczeństwa pracy itp. Dobór zabezpieczeń zależy od rodzajów zagrożeń, wielkości ryzyka oraz jego skutków. Szczególnym rodzajem redukcji ryzyka jest taka zmiana struktury organizacyjnej czy stosowanych technologii, która prowadzi do zmniejszenia ryzyka.

Strategie zarządzania ryzykiem gospodarczym można rozpatrywać w układzie: poziom ryzyka – skutki ryzyka. Macierz doboru strategii pokazano w tablicy 1.

Sprawność reakcji na ryzyko

Sprawność reakcji na ryzyko można oszacować poprzez ocenę skuteczności (stopnia osiągnięcia celu), korzystności i ekonomiczności jako walorów sprawnego działania.

Relacje pomiędzy wynikiem użytecznym (W), a kosztami działań w ujęciu prakseologicznym (K) podał W. Kieżun [7]. Można je zapisać: $W > K$ – działanie korzystne i ekonomiczne; $W = K$ – działanie obojętne pod względem korzystności i ekonomiczności; $W < K$ – działanie niekorzystne i nieekonomiczne. Przy czym w prakseologicznym ujęciu koszty działań są zarówno natury materialnej, jak i niematerialnej. Do oceny sprawności reakcji na ryzyko w koszty działań zaliczyć też trzeba koszty związane z zarządzaniem ryzykiem.

Oceny sprawności reakcji na ryzyko można też dokonać w ujęciu zasobowym, według A. Kosieradz-

Tab. 1. Strategie zarządzania ryzykiem gospodarczym w układzie „poziom ryzyka – skutki ryzyka”

Skutki ryzyka Poziom ryzyka			
	nieznaczne	średnie	znaczące
niski	brak reakcji	retencja	redukcja
średni	retencja	transfer ryzyka	redukcja
wysoki	retencja	redukcja	unikanie ryzyka

Źródło: opracowanie własne.

kiej i S. Lisa [8], za pomocą stosunku wielkości zasobów wykorzystywanych do wielkości zasobów posiadanych. Taki wskaźnik, ujmujący stopień wykorzystania zasobów, powoduje uświadomienie konieczności podejmowania ryzyka, tj. podejmowania działań w warunkach ryzyka. Podejmowanie działań musi się jednak odbywać w granicach bezpieczeństwa. Bezpieczną w rozumieniu zarządzania ryzykiem uznaje się organizację prowadzącą nawet dowolnie niebezpieczną działalność, w której decydenci zdają sobie sprawę z rozmiarów ryzyka i nie wykraczają poza jego ustalony poziom. Optymalizacja bezpieczeństwa jest podstawowym celem i kierunkiem działań związanych z zarządzaniem ryzykiem. Przy czym, jeśli za miarę bezpieczeństwa zostałoby przyjęte dopełnienie do jedności prawdopodobieństwa wystąpienia jakiejś szkody, to nie można zakładać jego maksymalizacji. Tak rozumiane bezpieczeństwo byłoby z reguły najwyższe przy niepodejmowaniu działań. Optymalizacja bezpieczeństwa musi uwzględniać jednocześnie występowanie szans i zagrożeń oraz możliwości pokrycia ewentualnych strat. Musi więc obejmować również straty jako umykające korzyści z tytułu niepodejmowania działań. Źródła pochodzenia ryzyka tkwią w podejmowaniu wszelkich decyzji w organizacji, także decyzji o zaniechaniu działań, wskutek których mogą w organizacji nie pojawić się przewidywane korzyści. Zwrócić też należy uwagę na dobór okresów do dokonywania tego typu analiz. Muszą one być przeprowadzane w znaczących dla organizacji odcinkach czasu.

Ekspozycja na ryzyko organizacji gospodarczej

W najprostszym sformułowaniu zarządzanie ryzykiem jest to ciąg działań skierowanych na ograniczenie wpływu zewnętrznych i wewnętrznych, nieprzewidywalnych czynników na organizację i obejmuje:

- systematyczne badanie problemu ryzyka w całości organizacji, czyli wpływu zewnętrznych, losowych czynników oraz innych zagrożeń generowanych przez samą organizację, wynikających m.in. z doboru technologii, tj. technik i metod realizacji procesów wytwórczych i informacyjnych, a także przyjętych form organizacyjnych i zarządzania tymi procesami,
- szacowanie poziomu ryzyka jako prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych zagrożeń oraz poszukiwanie związków synergicznych między poszczególnymi ryzykami,
- implementację kompleksowej strategii reakcji na ryzyko, dokonywaną na podstawie wszelkich dostępnych informacji.

Podsumowanie

Zarówno niepewność, jak i ryzyko odnoszą się do przyszłości, którą menedżerowie starają się przewidywać, bowiem, jak pisze B. Wawrzyniak [12]: „pogoń za jutrem jest drugą (obok kryzysów) charakterystyczną cechą końca XX wieku”.

Podjęcie jakiegokolwiek ryzyka powoduje zwykle konieczność ponoszenia dodatkowych kosztów. Oznacza to, że jakiegokolwiek ryzyko implikuje powstawanie ryzyka finansowego. Ważne jest więc przeznaczenie odpowiedniej ilości zasobów finansowych na ochronę, czyli zabezpieczenie przed skutkami ryzyka. To zabezpieczenie może wystąpić w formie samoubezpieczenia – poniesienie strat finansowych przez samą organizację, względnie przeniesienie skutków ryzyka w całości lub w części na inny podmiot, np. firmy ubezpieczeniowe.

Warunkiem skuteczności zarządzania ryzykiem jest podejście systemowe i pełne zintegrowanie ze wszystkimi procesami zarządzania. Podejście systemowe w zarządzaniu ryzykiem oznacza globalne spojrzenie na przyszłość organizacji poprzez rolę każdego elementu w całości, z uwzględnieniem przyszłych następstw podejmowanych decyzji. Należy pamiętać, że poszczególne elementy w systemie organizacji gospodarczej współdziałają synergicznie. Pozostają one w relacjach przyczynowo-skutkowych zarówno z innymi elementami systemu, jak i z otoczeniem. Zauważyć też trzeba, że rozpatrywać należy cały metasystem, tj. system i jego otoczenie.

Zarządzanie ryzykiem w organizacji gospodarczej winno więc być oparte na interdyscyplinarnej wiedzy i umiejętnym dokonywaniu wyborów.

Jadwiga Bizon-Górecka

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANSOFF H.I., *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1984.
- [2] BOJARSKI W., *Podstawy analizy i inżynierii systemów*, PWN, Warszawa 1984.
- [3] BRODA M., *Zarządzanie ryzykiem*, strona internetowa, Mbroda@alpha.pl, 1999.
- [4] CZEKAJ J., DRESLER Z., *Podstawy zarządzania finansami firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- [5] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I., *Koncepcje kreowania organizacji inteligentnej w przedsiębiorstwach*, Organizacja i Kierowanie, Nr 4, 1997.
- [6] JEDYNAK P., SZYDŁO S., *Zarządzanie ryzykiem*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków 1977.
- [7] KIEŻUN W., *Sprawne zarządzanie organizacją: zarys teorii i praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997.
- [8] KOSIERADZKA A., LIS S., *Programowanie poprawy produktywności*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 1998.
- [9] PSZCZOŁOWSKI T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978.
- [10] RADZIKOWSKI W., *Badania operacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Toruńska Szkoła Zarządzania Sp. z o.o., Toruń 1997.
- [11] WAWRZY尼亚K B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.
- [12] WAWRZY尼亚K B., *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.

Autorka – dr hab. – Zakład Organizacji Zarządzania i Technologii Budowy Wydziału Budownictwa i Inżynierii Środowiska Akademii Techniczno-Rolniczej w Bydgoszczy.

Maciej Cieślicki

Proces doboru partnera strategicznego

Znalezienie odpowiedniego partnera nie jest zadaniem łatwym, o czym przekonało się wiele przedsiębiorstw. W wielu przypadkach okazuje się, że czynniki ekonomiczne nie są wystarczającym i decydującym o sukcesie wymiarem przy nawiązywaniu współpracy przez organizacje. O powodzeniu działań partnerskich decyduje spłot zdarzeń zależnych i niezależnych od organizacji.

Niniejszy artykuł przedstawia w sposób modelowy drogę, jaką powinny przebyć przedsiębiorstwa, aby w jak najlepszy sposób dopasować swoje potencjały organizacyjne.

Dlaczego organizacje podejmują działania w skali globalnej?

Odpowiedź na to pytanie jest prosta – w chwili obecnej nie mają one wyboru. Zmuszają je do tego trzy podstawowe grupy czynników: ● polityczne, ● ekonomiczne, ● i te związane z zarządzaniem

Globalizacja gospodarki stała się możliwa dzięki przemianom politycznym, jakie zaszły w okresie ostatnich 20 lat na świecie. Upadek komunizmu w Europie Środkowo-Wschodniej, otwartość granic przyczyniły się do tego, że przedsiębiorstwa z jednej strony mają większą swobodę działania, ale z drugiej strony zmuszone zostały do znacznej decentralizacji swojej działalności, co jest dużym wyzwaniem dla tych firm, które do tej pory funkcjonowały pod opiekuńczym „płaszczkiem” państwa. Globalizacja stała się możliwa dzięki pewnym tendencjom w gospodarce światowej, a mianowicie¹⁾:

- coraz większego znaczenia nabiera ekonomia skali,
- zaznacza się – w skali światowej – obniżanie znaczenia barier w handlu międzynarodowym,
- potrzeby i preferencje odbiorców stają się w skali światowej coraz bardziej podobne ze względu na ułatwienia w komunikacji i podróżowaniu, a także konwergencję standardów życia,
- dla wielu firm umiędzynarodowienie jest stymulowane przez to, że ich klienci operują w skali międzynarodowej (przykładem mogą być banki czy agencje reklamowe),
- światowy pokój w skali globalnej,
- rozwój organizacji integracji polityczno-gospodarczej, jak UE, OECD, WTO, NAFTA,
- rewolucyjny rozwój środków komunikacji,
- integracja systemów walutowych,
- wielka sprawność organizacyjna dużych korporacji międzynarodowych,
- szybki rozwój ekonomiczny niektórych regionów i krajów.

Wszystkie tendencje zachodzące w gospodarce światowej nie ominęły także Polski. Polskie przedsiębiorstwa korzystały dotychczas w większości z ochrony państwa. Przemiany społeczno-polityczno-gospo-

darcze zmusiły je do szukania skutecznych rozwiązań pozwalających im utrzymać się na rynku. Pojawiająca się światowa globalizacja biznesu wymusiła na polskich przedsiębiorstwach zmianę sposobu funkcjonowania. Wyznacznikiem globalizacji stały się bezpośrednie inwestycje zagraniczne, które całkowicie zmieniły obraz rzeczywistości gospodarczej w Polsce.

Tab. 1. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce według krajów pochodzenia kapitału (stan na 30.06.2000) w mln USD

Lp.	Kraj	Kapitał
1	USA	6396,5
2	Niemcy	6234,4
3	Francja	4091,1
4	Holandia	3714,7
5	Włochy	3273,8
6	Wielka Brytania	2646,1
7	Koncerny międzynarodowe	2617,6

Źródło: Państwowa Agencja Inwestycji Zagranicznych.

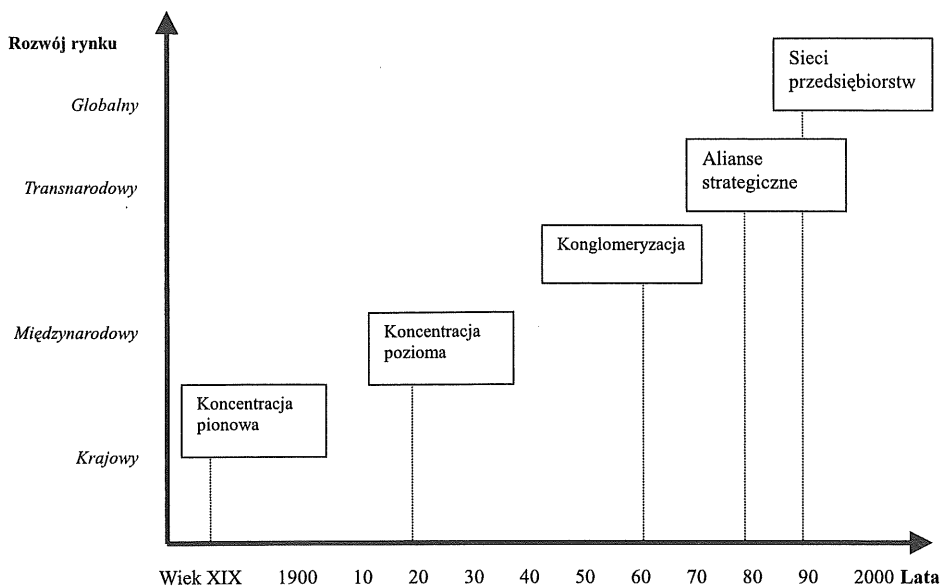
Wśród barier utrudniających pojawianie się zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Polsce wyróżnić można²⁾:

- niespójny i niestabilny system prawny,
- słaby stan infrastruktury transportowo-łącznościowej,
- niski poziom rozwoju sfery finansów,
- słabo motywujący system podatkowy,
- nieefektywny system ubezpieczeń społecznych,
- niedostatek najwyższej kwalifikowanych kadr,
- dysproporcje regionalne,
- zbiurokratyzowana administracja,
- powolne tempo prywatyzacji
- silna pozycja związków zawodowych.

Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw uzmysłowiła sobie, że globalizacja umożliwia przedsiębiorstwom osiągnięcie następujących korzyści³⁾:

- ograniczenie kosztów poprzez wykorzystanie efektu skali,
- poprawę jakości produktów,
- wzmocnienie przywiązania klientów do oferowanych im produktów,
- poprawę wiarygodności konkurencyjnej przedsiębiorstwa poprzez wchodzenie w liczne kontakty z głównymi konkurentami.

Ostatnia zaleta globalizacji może wydawać się dyskusyjna, bowiem walka konkurencyjna pomiędzy



Rys. 1. Różne oblicza koncentracji przedsiębiorstw w zależności od rozwoju rynku

Źródło: B. WAWRZYŃIAK, *Koncentracja w gospodarce jako światowa tendencja w zarządzaniu globalnym*, [w:] *Grupy kapitałowe w Polsce*, pod red. M. ROMANOWSKIEJ, M. TROCKIEGO, B. WAWRZYŃIAKA, Difin, Warszawa 1998.

przedsiębiorstwami utożsamiana jest najczęściej z rywalizacją między podmiotami, a w konsekwencji z porażką jednej ze stron. Jednak, jak pokazuje doświadczenie wielu przedsiębiorstw, współpraca między konkurującymi ze sobą firmami jest możliwa, a co więcej może przynieść ogromne korzyści obu podmiotom. Właśnie współpraca konkurujących ze sobą firm nazywana jest aliansem strategicznym. Duże ryzyko, jakie niesie za sobą ten rodzaj współpracy, powoduje, że konieczny staje się odpowiedni dobór partnera strategicznego.

Co sprawia, że firmy współpracują ze sobą? Wśród przyczyn takiego stanu rzeczy wymienić należy⁴⁾:

Czynniki zewnętrzne:

- Globalizacja gustów – GATT, Unia Europejska, EFTA i inne porozumienia handlowe oraz wspólne rynki pozwoliły firmom krajowym wykreować dla siebie międzynarodowe szanse rozwoju i urosnąć do rozmiarów korporacji ponadnarodowych. To spowodowało, że klient, będąc w różnych krajach spotyka na rynku ten sam produkt.

- Globalizacja technologiczna – technologie globalne wykreowały nowe sposoby komunikowania i przyczyniły się do „zmniejszenia” świata oraz doprowadziły do zaprojektowania i wytworzenia produktów odpowiadających ludziom na całym świecie ze względu na swą cenę, niezawodność oraz parametry techniczne.

- Korzyści skali i zakresu działania – globalizacja rynków i technologii stworzyła także potrzebę produkowania przez firmy odpowiednio dużej ilości wyrobów, by pozwolić im zrealizować maksymalne korzyści skali i zakresu działania oraz umożliwić konkurowanie na rynku ogólnosiwiatowym opierając się na niskich kosztach jednostkowych.

- Wzrastające niepokoje gospodarcze.

Czynniki wewnętrzne:

- Potrzeba zwiększania własnego potencjału i posiadanych zasobów.

- Dostęp do rynków zbytu, technologii, surowców.

- Ochrona przed „drapieżcami”.

- Ograniczanie ryzyka.

- Zmniejszanie kosztów.

Zasadność wyboru partnera strategicznego opiera się na wielu czynnikach – dotyczących zarówno bezpośrednio przedsiębiorstwa, jak i warunków, jakie stwarza otoczenie.

Czynniki makroekonomiczne stanowią punkt wyjścia, jeżeli chodzi o wybór miejsca inwestowania. Jeżeli zmienne charakterystyczne dla poszczególnych czynników kształtują się odpowiednio do oczekiwań organizacji, to wtedy w danym obszarze rynku obserwujemy dynamiczny rozwój przedsiębiorczości. Jest to o tyle ważne, że w tym przypadku obserwujemy zależność jednostronną, a mianowicie otoczenie makroekonomiczne determinuje działalność organizacji. Odwrotnej zależności nie ma, bowiem przedsiębiorstwa nie mają wpływu – lub bardzo niewielki – na kształtowanie takich parametrów makroekonomicznych, jak: stopa inflacji, kursy walut, podatki. Wśród czynników makroekonomicznych kształtujących działalność organizacji wyróżnić można: ekonomiczne, prawne, polityczne, technologiczne i kulturowe (tab. 2). Każdy z tych czynników stanowi o atrakcyjności danego rynku dla inwestorów zagranicznych. Przedsiębiorstwo szukające partnera na rynkach zagranicznych w żadnym razie nie wybierze kraju niestabilnego politycznie, w którym unormowania prawne są zmienne i niejasne.

Bardzo ważne, a często niedoceniane są czynniki kulturowe. Przekonuje się o tym wiele firm, czego przykładem jest trudna adaptacja firm japońskich na rynku amerykańskim (jednym z wyjątków jest Toyota). Należy pamiętać, że inna kultura, tradycje, mentalność to także inne metody zarządzania, czyli różnice w sposobie motywowania pracowników, ustalaniu celów, realizacji zadań oraz w przebiegu procedur kontroli. Stąd tak ważne jest dopasowanie kulturowe

Tab. 2. Czynniki makroekonomiczne

Czynniki makroekonomiczne	Zmienne
Ekonomiczne (rynkowe)	<ul style="list-style-type: none">● Stopa inflacji● Stopa bezrobocia● Trend PKB● Stopa bezrobocia● Kursy walut● Import/eksport● Podatki● Polityka monetarna● Fluktuacja cen● Popyt/podaż
Prawne	<ul style="list-style-type: none">● Zmiany prawa podatkowego● Zmiany w prawie patentowym● Zmiany w prawie ochrony środowiska● Przepisy antymonopolowe● Regulacje celne
Polityczne	<ul style="list-style-type: none">● Stosunki na linii biznes-polityka● Liczba partii politycznych● Warunki polityczne w innych krajach, w tym w krajach sąsiednich
Technologiczne	<ul style="list-style-type: none">● Cykl życia technologii● Poziom innowacji● Liczba instytutów badawczych
Kulturowe (społeczne, środowiskowe)	<ul style="list-style-type: none">● Zmiany populacji ze względu na wiek, płeć, rasę● Liczba szkół wyższych● Lokalizacja centrów detalicznych, produkcyjnych, usługowych● Programy socjalne● Gospodarowanie odpadami● Kontrola zanieczyszczeń

Źródło: opracowanie własne.

partnerów strategicznych z różnych obszarów geograficznych.

Czynniki mikroekonomiczne opierają się na zasobach, jakimi gospodarują przedsiębiorstwa. Bez względu na rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej, strukturę organizacyjno-prawną czy wielkość, każda organizacja dysponuje czterema grupami zasobów: ludzkimi, finansowymi, rzeczowymi oraz informacyjnymi. Ich stan posiadania oraz zdolność do ciągłego rozwoju powodują, że organizacja staje się bardziej lub mniej atrakcyjnym partnerem do współpracy. Wielkość posiadanego potencjału stanowi swojego rodzaju „bezpiecznik” przed skutkami nieudanej współpracy. Wielkim odkryciem nie jest, że najważniejszym zasobem, bez którego niemożliwe jest zarządzanie pozostałymi jest człowiek. To kadra pracownicza pozyskując i operując informacjami, jest w stanie skutecznie gospodarować zasobami finansowymi i rzeczowymi.

Punktem wyjścia w procesie wyboru partnera strategicznego jest ocena zdolności przedsiębiorstwa do negocjacji (rys. 2). Ocena ta jest wynikiem analizy oto-

Tab. 3 Czynniki mikroekonomiczne – dotyczące przedsiębiorstwa

Czynniki mikroekonomiczne	Zmienne
Potencjał ludzki	Kadra zarządzająca i pracownicy wykonawczy
Potencjał finansowy	Kapitał własny i kapitał obcy
Potencjał organizacyjny	Technologia, rodzaj struktury organizacyjnej
Potencjał informacyjny	<i>Know how</i> , pozycja na rynku, <i>goodwill</i>

Źródło: opracowanie własne.

czenia zewnętrznego, czyli rynku oraz wewnętrznego, czyli samego przedsiębiorstwa. W przypadku otoczenia zewnętrznego ważne są:

- liczba rynków/branż,
- wielkość poszczególnych segmentów,
- stopień nasycenia rynku,
- liczba konkurentów w poszczególnych segmentach,
- zdolności nabywcze klientów,
- przepisy prawne,
- cykl życia produktu i technologii.

Natomiast w przypadku otoczenia wewnętrznego na uwagę zasługuje:

- dokonanie analizy oferowanych produktów i rynków docelowych,
- wyzwolenie przekonania o potrzebie zmian wśród pracowników,
- stworzenie klimatu do rozmów i negocjacji,
- stworzenie zespołu negocjacyjnego.

Wybór metody mającej określić stan bieżący przedsiębiorstwa uzależniony jest od skali przedsięwzięcia. Menedżerowie mają do wyboru wiele narzędzi, wśród których wymienić można macierz BCG, macierz McKinseya (General Electric), macierz I. Ansoffa, macierz ADL, macierz Ch.W. Hofera i D.E. Schendla, macierz grupy W. Pfeiffera, analiza SWOT, analiza SPACE. Dopiero wyniki analizy pozwolą określić stopień przygotowania przedsiębiorstwa do negocjacji. Stan ten można nazwać „punktem zerowym”. Dopiero od tego momentu zaczyna się właściwy proces wyszukiwania odpowiedniego partnera strategicznego.

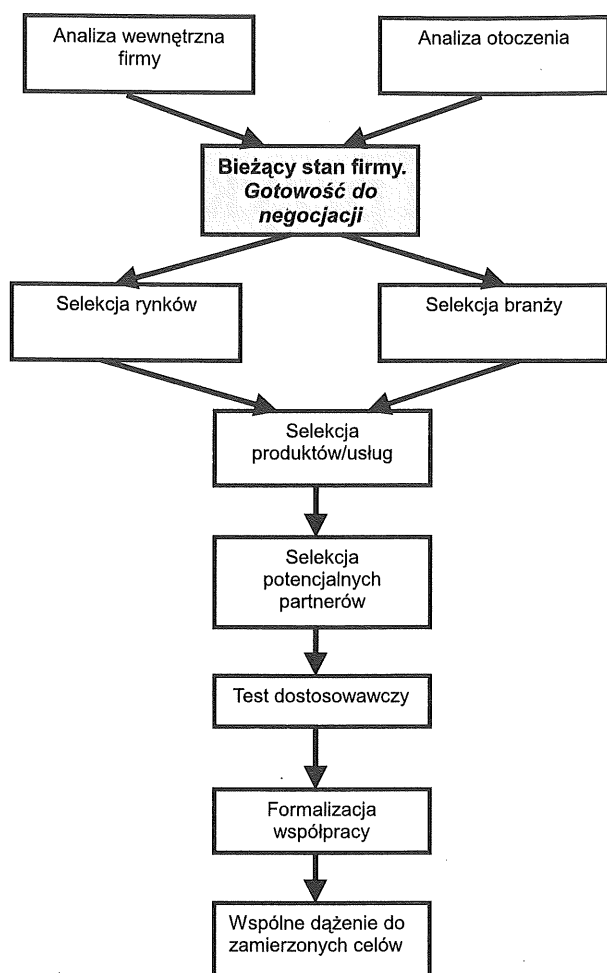
Kolejne kroki przedstawiają się następująco:

Selekcja rynków i branż

Jest to punkt wyjścia w procesie właściwego wyboru partnera strategicznego. Wyszukanie odpowiedniego rynku stanowi fundament, na którym rozwijać się będzie współpraca sojuszników. Należy w tym przypadku zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- rozmiar rynku oraz liczbę konkurentów,
- stopień nasycenia rynku produktami/usługami oferowanymi przez naszą firmę,
- dostępność do zasobów i surowców naturalnych,
- czynniki instytucjonalne.

Jeżeli mamy do czynienia z organizacją działającą w skali globalnej z mocno zdywersyfikowanym przedmiotem działalności, to wtedy dochodzi jeszcze kwe-



Rys. 2. Podejmowane kroki przy wyborze partnera strategicznego

Źródło: opracowanie własne.

stia wyboru branży, w której będziemy szukać partnera strategicznego.

Selekcja produktów/usług

Dokonanie wyboru przedmiotu działalności, a więc produktu lub usługi jest niezbędne do bliższego określenia potencjalnego partnera. Niezależnie od tego, czy przedsiębiorstwo produkuje jeden, czy wiele wyrobów, niezbędne jest ich przetestowanie na rynku lokalnym tak, aby w największy sposób zminimalizować ryzyko niepowodzenia na rynku globalnym. Bardzo istotną rzeczą jest, aby wyselekcjonowane produkty miały odpowiednie wsparcie finansowe.

Selekcja potencjalnych partnerów

Sprecyzowanie rynku i branży pozwala zawęzić obszar poszukiwań do firm, które swoim potencjałem odpowiadają zapotrzebowaniu naszego przedsiębiorstwa. Od tego momentu w grupie wytypowanych przedsiębiorstw przeprowadza się wiele działań mających na celu wybór najbardziej odpowiedniego partnera.

Test dostosowawczy

Jest to moment, w którym nasza organizacja musi sprecyzować wymagania wobec swojego przyszłego partnera. Wśród podstawowych kwestii wymienić należy:

- oszacowanie potencjału kadrowego partnera,
- oszacowanie potencjału finansowego,
- oszacowanie potencjału technologicznego,
- oszacowanie potencjału informacyjnego.

Jednocześnie nasza organizacja musi przedstawić swoją sytuację gospodarczą, wizję prowadzenia biznesu oraz opracować plan wspólnego dążenia do założonych celów.

Na tym poziomie dochodzi do właściwych negocjacji, mających na celu wyeliminowanie nieporozumień i niejasności mogących niekorzystnie wpłynąć na jakość współpracy pomiędzy oboma sojusznikami.

Formalizacja współpracy

Formalizacja współpracy dotyczy aspektu organizacyjno-prawnego, a więc jaka struktura będzie najbardziej odpowiednia dla nowo powstałego organizmu. Dochodzi tutaj do określenia formy prawnej i sprecyzowania relacji w strukturze organizacyjnej.

Wspólne dążenie do zamierzonych celów

Od tego momentu liczy się powstanie sojuszu strategicznego. Obaj partnerzy muszą podporządkować swoje ambicje i zamierzenia dla wspólnego osiągania celów. Czas współpracy będzie zależał od zrozumienia tej prawdy.

Podsumowując, należy stwierdzić, że odpowiedni dobór partnera strategicznego stanowi o powodzeniu lub niepowodzeniu każdej formy współpracy. Szukanie partnera strategicznego jest reakcją przedsiębiorstw na zmieniające się warunki otoczenia, głównie zewnętrznego. To bariery handlowe, wzrost kosztów pracy, skracający się cykl życia produktów i technologii, zmiany społeczno-polityczne powodują, że przedsiębiorstwa, szczególnie małe i średnie nie są w stanie przezwyciężyć trudności ekonomicznych. Co ciekawe, takie działania charakteryzują nie tylko małe przedsiębiorstwa. Coraz częściej duże organizacje nie są w stanie podjąć wysiłku organizacyjno-finance- wemu związanemu z działalnością na bardzo dużą skalę. Zmuszone są one nawiązywać sojusze w celu utrzymania własnej pozycji na rynku. Partnerstwo strategiczne jest definiowane jako związek dwóch organizacji, dużych lub małych, krajowych lub zagranicznych dla osiągnięcia wspólnych celów i korzyści ekonomicznych. Największa odpowiedzialność za właściwy dobór partnera strategicznego spoczywa na kierownictwie najwyższego szczebla. To oni muszą podjąć decyzję, jaki partner jest najbardziej potrzebny organizacji.

Przedstawiony w artykule proces doboru partnera strategicznego ma za zadanie ułatwić przedsiębiorstwom drogę do osiągnięcia sukcesu.

Maciej Cieśllicki

PRZYPISY

- 1) M.K. NOWAKOWSKI, *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Difin, Warszawa 1999, s. 29.
- 2) A. ZORSKA, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998, s. 221.
- 3) STRATEGOR, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995, s. 197.
- 4) D. FAULKNER, C. BOWMAN, *Strategie konkurencji*, Gebethner i Ska, Warszawa 1996, s. 120–125.

Autor – adiunkt, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego.

Witold Goszka

Determinanty powstawania spółek pracowniczych na przykładzie spółek pracowniczych regionu kujawsko-pomorskiego

Uwagi wstępne

Zródło powstawania i rozwoju spółek pracowniczych w Polsce należy bez wątpienia poszukiwać w uruchomieniu procesu prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Stanowią one świadomie wykreowany przez ustawodawcę sposób na prywatyzację przedsiębiorstwa państwowego. W początkowej fazie transformacji stwierdzono na podstawie badań, że „główną barierą polskiej prywatyzacji jest opór społeczeństwa, któremu denacjonalizacji nie da się odgórnie narzucić”¹⁾. Konieczne było w związku z tym stworzenie odpowiednich ram prawnych, a także uruchomienie skutecznych bodźców ekonomiczno-społecznych w celu przeprowadzenia procesu przekształceń własnościowych. Jak wskazują bowiem dane statystyczne, najpowszechniejszym sposobem na prywatyzację przedsiębiorstw państwowych stały się właśnie spółki pracownicze²⁾.

Słusznie zauważa H. Szostkiewicz, iż „trudno jest jednoznacznie odpowiedzieć, czy zastosowanie leasingu pracowniczego było wymuszone wcześniejszym postanowieniem o prywatyzacji przedsiębiorstwa, czy też istnienie prawne takiej możliwości stymulowało decyzję o przekształceniu własności”³⁾. W kierowniczych kręgach wielu przedsiębiorstw państwowych istniało przekonanie o konieczności prywatyzacji, a spółka pracownicza przedstawiała się z różnych powodów korzystnym sposobem na realizację tego procesu.

W kontekście powyższych rozważań bardzo ważne, a zarazem ciekawe wydaje się poszukiwanie odpowiednich mechanizmów (motywy, bariery, uczestnicy), które powoływały spółki pracownicze do życia.

Podstawowym celem niniejszego artykułu jest identyfikacja przesłanek powstawania spółek pracowniczych w regionie kujawsko-pomorskim. Ponadto, przedstawione zostały informacje o innych aspektach związanych z zawiązaniem spółki pracowniczey i prywatyzacją przedsiębiorstwa (inicjatorzy, bariery, sposób zgromadzenia niezbędnego kapitału itp.). W tym celu autor wykorzystał wyniki badań empirycznych przeprowadzonych wśród spółek pracowniczych z regionu kujawsko-pomorskiego⁴⁾.

Przesłanki powstawania spółek pracowniczych

Czynniki mające wpływ na powstawanie i rozwój spółek pracowniczych w Polsce generalnie można podzielić na dwie grupy:

- czynniki obiektywne (systemowe),
- czynniki subiektywne (będące wyrazem opinii i ocen uczestników prywatyzacji).

Czynniki obiektywne mają swoje źródło w specyfice procesu prywatyzacji przedsiębiorstw realizowanego w Polsce, tj. w jego założeniach, metodach i technikach. Są one związane z obowiązującymi regulacjami prawnymi w zakresie tworzenia i funkcjonowania spółek pracowniczych, a także polityką prywatyzacyjną państwa w tym zakresie⁵⁾.

Do głównych obiektywnych (systemowych) przesłanek powstawania i rozwoju spółek pracowniczych w Polsce można zaliczyć następujące:

■ Pojawienie się odpowiednich regulacji prawnych, umożliwiających prywatyzację przedsiębiorstw państwowych w trybie leasingu pracowniczego (podstawa prawna – art. 37 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 13.07.1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych oraz art. 39 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 30.08.1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych). Zdaniem autora czynnik ten miał fundamentalne znaczenie dla rozwoju spółek pracowniczych w Polsce.

■ Liczne preferencje dla spółek pracowniczych leasingujących majątek przedsiębiorstw państwowych, wśród których można wskazać następujące:

- 10-letni okres spłaty wartości przedsiębiorstwa,
- korzystne oprocentowanie opłat dodatkowych,
- możliwość odroczenia części opłat dodatkowych w pierwszych dwóch latach obowiązywania umowy leasingowej, a następnie (przy spełnieniu określonych warunków) ich umorzenie,
- możliwość wcześniejszego przeniesienia własności przedsiębiorstwa na spółkę,
- korzystne warunki spłaty nie spłaconej części należności pozostałej po przeniesieniu własności.

■ Oddolny charakter procesu prywatyzacji przedsiębiorstw w Polsce.

Programy prywatyzacyjne są tak skonstruowane, iż pozostawiają w zasadzie inicjatywę prywatyzacyjną organom przedsiębiorstwa państwowego (dyrekcji, radzie pracowniczej i ogólnemu zebraniu pracowników) lub przynajmniej wymagana jest zgoda tychże organów na wszczęcie procesu prywatyzacji.

■ Zindywidualizowane podejście do prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (z wyjątkiem programu powszechnej prywatyzacji), co ułatwia *insiderom* realizację preferowanej formy przekształcenia własności przedsiębiorstwa.

■ Leasing prywatyzacyjny jest niejako naturalną ścieżką prywatyzacji dla małych i średnich przedsiębiorstw posiadających tzw. zdolność prywatyzacyjną

(tj. spełniające kryteria wielkości zatrudnienia, sprzedaży i kapitałów własnych), o uregulowanym stanie prawnym nieruchomości oraz będące w relatywnie dobrej sytuacji ekonomiczno – finansowej. Jest to efekt polityki prywatyzacyjnej państwa (realizowanej dawniej przez MPW, a obecnie przez MSP oraz organy założycielskie).

Subiektywne czynniki powstawania i rozwoju spółek pracowniczych, będące wyrazem opinii ich reprezentantów przedstawia tabela 1. Dla każdej przesłanki określony został procentowy poziom wskazań oraz poziom ważności.

Jak widać z zaprezentowanego w tabeli 1 materiału, najczęściej wskazywanymi i jednocześnie najważniejszymi przesłankami tworzenia spółek pracowniczych w regionie kujawsko-pomorskim okazały się:

- chęć wzięcia losów przedsiębiorstwa w swoje ręce,
- konieczność wobec dokonujących się procesów przekształceń własnościowych w kraju,
- szansa na poprawę efektywności funkcjonowania.

Respondenci nie uznali za najważniejsze te z przesłanek, które są najczęściej „kojarzone” z powstawaniem spółek pracowniczych, tj.:

- utrzymanie „bytu” przedsiębiorstwa,
- utrzymanie miejsc pracy,
- przyszłe korzyści finansowe z tytułu objęcia akcji (udziałów) w spółce,
- poparcie załogi.

Odpowiedzi te wskazują na bardzo pragmatyczne podejście ankietowanych (w każdym przypadku byli to członkowie zarządów spółek pracowniczych) do procesu prywatyzacji przedsiębiorstwa w trybie leasingu pracowniczego.

Wskazywane przez ankietowanych przesłanki tworzenia spółek pracowniczych, w świetle przeprowadzonego badania empirycznego, można generalnie podzielić na dwie grupy:

■ Wewnętrzne przesłanki, wynikające z postaw i zachowań *insiderów* (dyrekcji i pracowników przedsiębiorstwa państwowego):

- chęć wzięcia losów przedsiębiorstwa „w swoje ręce”,
- możliwość pozyskania kapitału z zewnątrz,
- szansa na poprawę efektywności zarządzania,
- chęć odejścia od formy przedsiębiorstwa państwowego,
- utrzymanie miejsc pracy,
- utrzymanie „bytu” przedsiębiorstwa,
- oczekiwane przyszłe korzyści finansowe uczestników prywatyzacji,
- motyw własnościowy,
- korzystny sposób przejęcia przedsiębiorstwa państwowego,
- poparcie załogi.

■ Zewnętrzne przesłanki, skłaniające do podjęcia decyzji o zawiązaniu spółki pracowniczej i przekształceniu własności przedsiębiorstwa:

Tab. 1. Przesłanki tworzenia spółek pracowniczych w regionie kujawsko-pomorskim

Lp.	Wyszczególnienie	Poziom wskazań	Poziom wskaźnika ważności	Miejsce wg poziomu wskaźnika ważności
1	szansa na poprawę efektywności funkcjonowania	78,9%	69%	3
2	konieczność przekształceń wobec przemian w kraju	68,4%	71%	2
3	chęć wzięcia losów przedsiębiorstwa w swoje ręce	65,8%	87%	1
4	poparcie załogi	47,4%	53%	8
5	utrzymanie miejsc pracy	42,1%	52%	9
6	utrzymanie bytu przedsiębiorstwa	42,1%	57%	6
7	chęć odejścia od formy przedsiębiorstwa państwowego	39,5%	53%	7
8	oczekiwane przyszłe korzyści finansowe uczestników prywatyzacji	39,5%	38%	11
9	obawa przed skierowaniem na inną drogę prywatyzacji	31,6%	61%	4
10	motyw własnościowy	21,1%	31%	12
11	stosunkowo korzystny sposób przejęcia przedsiębiorstwa państwowego	15,8%	40%	10
12	możliwość pozyskania kapitału z zewnątrz	10,5%	60%	5
13	polityka organu założycielskiego	5,3%	20%	13

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

- konieczność przekształcenia własności przedsiębiorstwa wobec przemian gospodarczych dokonujących się w kraju,
- polityka organu założycielskiego,
- obawa przed skierowaniem na inną drogę prywatyzacji.

Inicjatorzy powstania spółki pracowniczej

Z formalnoprawnego punktu widzenia, prywatyzację bezpośrednią w trybie leasingu pracowniczego można wszczynać w dwojaki sposób⁶⁾: albo na wniosek dyrektora i rady pracowniczej, albo wobec złożenia oferty zawarcia umowy o oddanie przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania. Jednak to, kto rzeczywiście w przedsiębiorstwie inicjuje proces prywatyzacji nie musi się być tożsame z formalnym inicjatorem tego procesu. Inicjatorów przekształceń własnościowych w analizowanych spółkach przedstawia tabela 2. Są to równocześnie inicjatorzy zawią-

zania spółki pracowniczej. Utożsamianie inicjatorów zawiązania spółki pracowniczej z inicjatorami prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego wynika z faktu, iż spółki pracownicze powoływane są w celu przejęcia przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania.

W analizowanej próbie badawczej głównym inicjatorem przekształcenia własności w trybie leasingu pracowniczego była dyrekcja prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych (84,2% wskazań). W pozostałych przypadkach (15,8%) z inicjatywą wszczęcia procesu prywatyzacji wystąpiły rady pracownicze prywatyzowanych przedsiębiorstw.

Bariery powstawania spółek pracowniczych

Prywatyzacja przedsiębiorstwa w trybie leasingu pracowniczego, mimo spełnienia szeregu formalnoprawnych wymogów, może być opóźniona lub wstrzymana z różnych przyczyn. W bada-

Tab. 2. Inicjatorzy prywatyzacji w formie spółki pracowniczej

Lp.	Wyszczególnienie	Liczba wskazań	Poziom wskazań
1	dyrekcja	32	84,2%
2	rada pracownicza	6	5,8%
3	ogólne zebranie pracowników (delegatów)	0	0%
4	związki zawodowe	0	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tab. 3. Formy przygotowań załogi do prywatyzacji przedsiębiorstwa

Lp.	Wyszczególnienie	Liczba wskazań	Poziom wskazań
1	zebrania informacyjne	38	100%
2	szkolenia	9	23,7%
3	inne	1	2,6%
4	nie przygotowywano pracowników do prywatyzacji	0	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tab. 4. Źródła sfinansowania kapitału akcyjnego (zakładowego) w spółkach pracowniczych

Lp.	Wyszczególnienie	Liczba wskazań	Poziom wskazań
1	wyłącznie środki własne akcjonariuszy (udziałowców)	18	47,4%
2	środki własne, fundusz prywatyzacyjny	9	21,1%
3	środki własne, pożyczki	6	18,4%
4	wyłącznie pożyczki	2	5,3%
5	środki własne, fundusz prywatyzacyjny, kredyty	1	2,6%
6	fundusz prywatyzacyjny, kredyty	1	2,6%
7	fundusz prywatyzacyjny, pożyczki	1	2,6%
8	razem	38	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

nej próbie spółek pracowniczych 84,2% nie miało istotnych przeszkód w przeprowadzeniu procesu prywatyzacji. W 15,8% ankietowani wskazywali na występowanie ważnych przeszkód w realizacji procesu prywatyzacji. Jako główne wskazano następujące przeszkody:

- nie uregulowany stan prawny gruntów,
- roszczenia byłych właścicieli,
- wydłużanie się procesu prywatyzacji,
- ustalenie wartości przedsiębiorstwa.

Odpowiedzi respondentów wskazują, że przy poływaniu spółek pracowniczych i prywatyzacji przedsiębiorstwa nie wystąpiły istotne przeszkody natury psychospołecznej. Fakt ten potwierdza dość powszechne opinie o społecznym przyzwoleniu i akceptacji dla przekształceń własnościowych przedsiębiorstw państwowych opartych na ścieżce leasingu pracowniczego.

Na pytanie o inne formy prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego 84,2% respondentów odpowiedziało, iż nie były brane pod uwagę inne formy prywatyzacji. W 15,8% przypadkach brano pod uwagę możliwość innej, niż spółka pracownicza formy przekształcenia własności przedsiębiorstwa państwowego, a mianowicie:

- szybka sprzedaż – 1 przypadek,
- sprzedaż krajowemu inwestorowi strategicznemu – 2 przypadki,
- włączenie do programu NFI – 1 przypadek,
- sprzedaż inwestorowi zagranicznemu – 2 przypadki.

Przeprowadzenie procesu prywatyzacji przedsiębiorstwa w trybie leasingu pracowniczego, mimo poparcia ze strony załogi, wymaga także odpowiedniego przygotowania pracowników.

W badanych spółkach pracowniczych przygotowania pracowników do prywatyzacji przedstawiały się w sposób określony w tabeli 3.

Przedstawione w tabeli 3 informacje wskazują, że w każdym przypadku przygotowywano załogi do prywatyzacji. Proces ten polegał przede wszystkim na organizowaniu zebrań informacyjnych. Specjalne szkolenia zorganizowano jedynie w 23,7% prywatyzowanych przedsiębiorstwach.

Bardzo duże znaczenie w momencie tworzenia spółki pracowniczej miało zgromadzenie odpowiedniego kapitału (w zależności od formy prawnej – akcyjnego lub zakładowego). Spółka pracownicza, która ma zamiar przejąć przedsiębiorstwo do odpłatnego korzystania, musi dysponować kapitałem w wysokości minimum 20% sumy funduszy założycielskiego i przedsiębiorstwa, wg stanu na dzień kończący rok obrotowy przed wydaniem zarządzenia o prywatyzacji bezpośredniej⁷⁾.

Zgromadzenie tej wielkości kapitału bywa niejednokrotnie bardzo trudne. Dotyczy to szczególnie sytuacji przedsiębiorstw państwowych o dużych funduszach własnych. Akcjonariusze (wspólnicy) spółki muszą różnymi sposobami zgromadzić wymagany kapitał, aby mieć szansę na przejęcie przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania.

Sposób sfinansowania niezbędnego kapitału w spółkach pracowniczych regionu kujawsko-pomorskiego przedstawia tabela 4.

Jak wynika z zaprezentowanego w tabeli 4 materiału, środki własne akcjonariuszy (udziałowców) wykorzystywane były w 89,5% przypadków tworzenia spółki pracowniczej. W 47,4% były one jedynymi środkami, z jakich korzystano przy opłaceniu kapitału ak-

cyjnego (zakładowego) nowo powstałej spółki pracowniczej, a w pozostałych przypadkach korzystano z mieszanych funduszy. W 5,3% przypadków jedynym źródłem sfinansowania kapitału spółki pracowniczej stały się pożyczki. W 31,6% wykorzystano tzw. fundusz prywatyzacyjny, przy czym w żadnym przypadku nie był on jedynym źródłem pokrycia kapitału.

Wyłącznie obce źródła (fundusz prywatyzacyjny, kredyty, pożyczki) finansowania kapitału spółki pracowniczej wykorzystane były w 10,5% analizowanych przypadków. Wykorzystanie obcych źródeł przy sfinansowaniu kapitału akcyjnego (zakładowego) skutkowało powstaniem zadłużenia, które pracownicy – właściciele musieli spłacać.

Podsumowanie

Podsumowując rozważania zawarte w niniejszym artykule należy zauważyć, iż źródła powstawania spółek pracowniczych należy upatrywać przede wszystkim w:

- formalnoprawnych i ekonomicznych uwarunkowaniach działalności prywatyzowanego przedsiębiorstwa państwowego,
- postawach i zachowaniach *insiderów* (dyrekcji i pracowników prywatyzowanego przedsiębiorstwa państwowego),
- otoczeniu rynkowym i instytucjonalnym.

Uwarunkowania prawne i ekonomiczne stanowią w sposób bezwzględny o tworzeniu spółek pracowniczych i możliwościach prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych w trybie leasingu pracowniczego.

Postawy i zachowania *insiderów* są trudno identyfikowalne (czynniki natury psychospołecznej) i wynikają ze specyfiki poszczególnych przedsiębiorstw.

Przesłanki tworzenia spółek pracowniczych tkwiące w otoczeniu można określić także jako zewnętrzne stymulatory procesu powstawania i rozwoju spółek pracowniczych, które determinują kształt i tempo przekształceń własnościowych.

Spółki pracownicze powstają w celu prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego poprzez przejęcie tego przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania. W związku z tym można utożsamiać przesłanki tworzenia spółek pracowniczych z przesłankami prywatyzacji w trybie leasingu pracowniczego.

Witold Goszka

PRZYPISY

- ¹⁾ Zob. M. JAROSZ (red.) *Prywatyzacja. Szanse i zagrożenia*, ISP PAN, Warszawa 1993, s. 9.
- ²⁾ Statystyki Ministerstwa Skarbu Państwa i dane Głównego Urzędu Statystycznego.
- ³⁾ Zob. H. SZOSTKIEWICZ, *Motywy powoływania spółek pracowniczych* [w:] *Spółki pracownicze '95*, pod red. M. JAROSZ, ISP PAN, Warszawa 1996, s. 107.
- ⁴⁾ Zamieszczone w niniejszym artykule wyniki są fragmentem szerszych badań nad funkcjonowaniem spółek pracowniczych w regionie kujawsko – pomorskim, realizowanych w ramach przygotowywanej rozprawy doktorskiej.
- ⁵⁾ Zob. Ustawy prywatyzacyjne wraz z aktami wykonawczymi, corocznie opracowywane przez rząd w formie załącznika do ustawy budżetowej tzw. Kierunki prywatyzacji.
- ⁶⁾ Zob. art. 41 ust. 1 ustawy z dnia 30.08.1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.
- ⁷⁾ Zob. art. 51 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 30.08.1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.

Autor jest doktorantem w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem Przemysłowym i Polityki Przemysłowej Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu.

Janusz T. Hryniewicz

Zależność typu przywództwa od cech zadania i poziomu przystosowania do współdziałania zbiorowego

Wprowadzenie

Przedmiotem opracowania jest analiza procesów zbiorowego podejmowania decyzji ze szczególnym uwzględnieniem ról przywódczych. Efektywność procesów decyzyjnych jest ograniczana przez poznawcze i psychiczne ograniczenia osobowościowe. Ogół tych ograniczeń składa się na nieprzystosowanie do uczestnictwa we współdziałaniu zbiorowym. Efektywne przywództwo polega na osiągnięciu celów decyzyjnych, wykorzystaniu potencjału intelektualnego grupy i minimalizacji kosztów psychicznych działalności zespołowej. Efektywność ta zależy od umiejętnego doboru stylu przywództwa.

Prawidłowy dobór stylu przywództwa zależy od dostosowania do siebie dwu kategorii, tj. **cech działalności zespołowej i poziomu przystosowania** uczestników do decydowania zbiorowego. Cechy zadania są określane przez większą lub mniejszą konieczność syntezy wkładów indywidualnych (pomysłów, poglądów, preferencji, interesów itp.) w trakcie decydowania o celach, które mają być realizowane. Na podstawie tych założeń wyróżnione zostaną cztery rodzaje ról przywódczych: wodza, sekretarza, integratora i biurokratycznego koordynatora.

Z badań wynika, że **nieprzystosowanie** do efektywnego uczestnictwa w decydowaniu zbiorowym relatywnie najsilniej określa niechęć do kompromisu, przekonanie, że ludzie nie wiedzą, co naprawdę leży w ich interesie, że ich udział w rządzeniu nie jest konieczny i że nie ma sensu zwiększanie kontroli władz przez obywateli. Wywiad pogłębiony z osobami nieprzystosowanymi wydobywa na światło dzienne: ● rozbudowane konstrukty intelektualne nastawione na wykrycie złowrogich i skoordynowanych działań w Banku Światowym, instytucjach międzynarodowych, rynku finansowym i mediach, nakierowanych na szkolenie Polakom, ● przekonanie o zмовach i matactwach polityków, a także wszystkich innych ludzi nie należących do grupy własnej, ● metodologię tworzenia wyjaśnień rzeczywistości społecznej i gospodarczej opartej na związkach skojarzeniowych, a nie na implikacjach logicznych, ● bardzo niską odporność na dysonans poznawczy, ● intelektualną niemożność zaakceptowania wielości przyczyn zjawisk politycznych i gospodarczych, ● ponadprzeciętną intensywność przeżywania własnych postaw¹⁾.

Z nieprzystosowaniem dość silnie wiąże się relatywnie niska umiejętność wypracowania własnych pozytywnych preferencji wobec celów zbiorowych oraz irracjonalizm poznawczy.

Osoby **przystosowane** cechuje silne odrzucenie tych poglądów oraz zaufanie wobec przywództwa, racjonalizm i umiejętność wyraźnego określenia własnych oczekiwań wobec celów zbiorowych. I tak np. wśród osób aktywnych zawodowo ze średnim i wyższym wykształceniem w trzech miastach: Ciechanowie, Lesznie i Gdańsku udział osób o najwyższym poziomie nieprzystosowania wyniósł od 21% do 33%, a liczba osobników wyraźnie przystosowanych do współdziałania zbiorowego wahała się od 20% do 25%.

Przyjrzyjmy się, jaki jest związek poziomu przystosowania/nieprzystosowania do współdziałania zbiorowego z doбором stylu przywództwa. Do dalszych rozważań przyjmijmy założenie, że styl przywództwa oznacza sposób, w jaki przywódca dobiera i hierarchizuje bodźce, za pomocą których oddziałuje na zespół w celu realizacji zadań zbiorowych. Dotyczy to zarówno zespołów pracowniczych, jak i działalności politycznej i w ogóle wszelkiej innej. Rozpatrzmy zatem, jakie są możliwości dopasowania typu przywództwa do cech zadań i poziomu przystosowania do współdziałania zbiorowego. Udań dostosowanie tych kategorii poprawia efektywność kierowania zespołami. **Miernikami efektywności kierowania jest optymalizacja: realizacji celów zespołowych, wykorzystania potencjału intelektualnego członków zespołu i poziomu kosztów psychicznych²⁾ towarzyszących procesowi zbiorowego współdziałania.**

Na czym polega duży i mały stopień konieczności syntetyzowania wkładów indywidualnych

Wtedy, gdy zadania indywidualne i ich rezultaty są bardzo silnie powiązane z celem zespołowym, istnieje **wymuszona sytuacyjnie konieczność syntezy**, czyli przetworzenia wkładów albo preferencji indywidualnych w cel zbiorowy. Może, ale nie musi temu towarzyszyć sekwencyjna zależność między realizowanymi zadaniami. Przykładem takich działań może być opracowywanie nierutynowych planów, np. strategicznych, układanie hasła reklamowego, projektowanie badań rynku, opracowywanie przez komisję rady gminy planu przydziału mieszkań komunalnych, opracowywanie programu wyborczego, układanie przez brygadę planu pracy nierutynowej naprawy samochodu, produkcja gniazdowa, sposób powiązania zapasów i produkcji ze zbytem, praca zespołu ds. *reengineeringu* itp. *Differentia specifica* opisanej tu sytuacji polega na tym, że zadania są mało

powtarzalne i raczej nieprzewidywalne, dlatego **bardzo słabo poddają się formalizacji**. Próby układania przepisów, planów, instrukcji czy regulaminów często prowadzą do przeformalizowania i związanego z tym bałaganu.

Odmienne oczekiwania wobec przywództwa stwarza sytuacja polegająca na niskim poziomie współzależności między zadaniami i preferencjami uczestników zbiorowego współdziałania. Efekty działalności i preferencje poszczególnych uczestników współdziałania w zasadzie nie są ze sobą bezpośrednio powiązane i wzajemnie na siebie nie wpływają. Przykładem może być praca nauczyciela języka polskiego i matematyki, geodety i radcy prawnego w urzędzie miejskim czy biologa i biochemika w laboratorium zakładowym, kierowników komisji rady miejskiej, ekspertów ministerialnych itp. Zadania przywódcze w tego typu zespołach sprowadzają się do uzgadniania współdziałania autonomicznych specjalistów odnośnie do czasu i problemu, jaki ma być rozwiązany. Sposób rozwiązania problemu w zasadzie nie podlega merytorycznemu nadzorowi ze strony przywódcy. Pełnienie roli przywódczej może polegać na inicjowaniu problemów i określaniu ich względnej ważności.

Charakter zadań sprawia, że ich współzależność w ramach zespołu ma na ogół sekwencyjny charakter, np. dopasowanie terminów, co sprawia, że **możliwe staje się sformalizowanie współdziałania**, kryteriów wyboru priorytetów itp. Można tu także ustalić i sformalizować ogólne zasady, którymi powinni kierować się poszczególni specjaliści w trakcie rozwiązywania problemów. Zasady te mogą mieć różnorodny charakter. Mogą to być wytyczne polityki albo kryteria wynikające z planów długofalowych, np. komisja rady miejskiej przydziela mieszkania komunalne osobom ubogim ale nie tym uznanym za „margines społeczny”, działalność urzędu gminy koncentruje się wokół restrukturyzacji proturystycznej. Mogą to być także zasady kultury organizacyjnej, np. w przetargach faworyzujemy inwestorów z terenu naszej gminy, stawiamy na młodzież, w nauczaniu kierujemy się wartościami demokratycznymi, nasze rozumienie sprawiedliwości polega na tym, że w podejściu do petentów zawsze szukamy zasady ogólnej tak, aby jednakowo traktować wszystkie osoby znajdujące się w podobnej sytuacji itd.

Czynnikami integrującym wkład członków zespołu w ogólny efekt organizacyjny nie są tu bezpośrednie interwencje kierownicze, ale **zasady organizacyjne** mające charakter ogólnych formuł o charakterze formalnym lub nieformalnym albo terminy.

Dobór stylu przywództwa w sytuacji niskiego poziomu przystosowania i dużej konieczności syntezy wkładów indywidualnych



iski poziom przystosowania do współdziałania zbiorowego idzie w parze z niskim poziomem umiejętności wypracowania własnych pozytywnych preferencji. Oczekiwać można bardzo

dużej niechęci pracowników do przedkładania własnych **przemysłanych** propozycji. Można przyjąć, że w takiej sytuacji od przywódcy oczekuje się przygotowania gotowych propozycji postępowania i ewentualnej ich obrony w dyskusji z resztą grupy. Jest wysoce prawdopodobne, że im niższy poziom przystosowania, tym większe prawdopodobieństwo początkowego oporu całości grupy, któremu jednak nie będą towarzyszyły pozytywne propozycje. Z tego względu pozycja przywódcza powinna być silnie wyeksponowana i obejmować swym zasięgiem szeroki zakres procesu decyzyjnego. Duża konieczność syntezy zwykle idzie w parze ze zmiennością zadań, co powoduje, że nie można opracować reguł formalnych (instrukcji, przepisów) nadających się do rozwiązywania wielu stojących przed zespołem zadań. Z tego względu przywódca **nie może odwołać się do bezosobowych przepisów** i opierać się musi albo na przymusie, albo na własnej sile przekonywania.

Powyżej opisana interakcja poziomu przystosowania i cech sytuacyjnych stwarza zapotrzebowanie na **przywództwo typu wodzowskiego**. Pełnienie roli **wodza** w takim zespole może się opierać na dwu czynnikach. Pierwszy z nich to przymus. Drugi to uznanie przez resztę grupy, że przywódca posiada wyższe kwalifikacje albo szczególne cechy osobowości (charyzmę). W niektórych przypadkach może oddziaływać za pomocą demagogii. W zespołach politycznych i niektórych zawodowych pełnienie roli wodza ułatwia także powiązanie osobiste przywódcy z władzami wyższych poziomów zarządzania.

Opisywana tu kategoria przywództwa wodzowskiego nie jest prostą analogią przywództwa typu autokratycznego w znaczeniu opisanym przez np. Likerta czy Blake'a i Mouton. Jakkolwiek ten typ przywództwa posiada pewne cechy autokratyczne, to jednak bliższy jest instruktażowemu stylowi kierowania opisanemu przez S. Kwiatkowskiego. Wodzowski styl kierowania wcale nie musi budzić repulsywnych uczuć wśród pracowników i towarzyszących im negatywnych zachowań, takich jak np. fluktuacja, zwolnienia chorobowe, strajki itp. Ze wstępnych badań pilotażowych w środowisku studentów Politechniki Warszawskiej wynika, że około 1/3 oczekuje od kierownika raczej wyraźnego określenia, co kto ma zrobić, z jednoczesnym odrzuceniem przywódcy skłaniającego do przedkładania własnych propozycji.

Z dotychczasowych badań nad przywództwem wynika, że kierowanie autorytarne jest adekwatne m.in. wtedy, gdy kwalifikacje podwładnych są niskie albo gdy trzeba podjąć szybką decyzję. Z przeprowadzonych tu analiz wynika, że podobny styl kierowania, zwany tu wodzowskim, jest w niektórych sytuacjach odpowiedzią na oczekiwania zespołów pracowniczych czy grup politycznych i może być kojarzony z zadowoleniem i motywacjami, podobnie jak kierowanie uczestniczące (demokratyczne) w odmiennych środowiskach. Wodzowski styl kierowania relatywnie najlepiej określają następujące słowa klucze: **oznajmianie, nakazywanie, decydowanie, przydzielanie zadań, narzucanie, sprawdzanie, nadzorowanie**.

Dobór stylu przywództwa w sytuacji wysokiego poziomu przystosowania i dużej konieczności syntezy wkładów indywidualnych

Wysoki poziom przystosowania do współdziałania zbiorowego wymaga radykalnie odmiennego sposobu pełnienia roli przywódczej. W tym przypadku mamy do czynienia z **zapotrzebowaniem na rolę sekretarza**, tj. przywódcy dyskretnego, którego rola sprowadza się raczej do administrowania przedsięwzięciem zbiorowym (uzgodnienie terminów, zewnętrzna reprezentacja, ewentualnie przygotowanie informacji decyzyjnych). Interwencja takiego przywódcy w działalność grupową powinna polegać na organizowaniu intelektualnego współdziałania i motywowaniu do aktywnego w nim uczestnictwa (np. kierowanie dyskusją, zachęcanie do wyrażania opinii, podsumowywanie dotychczas uzgodnionych stanowisk, ewentualna synteza i sformułowanie projektu decyzji). Najważniejszą umiejętnością wymaganą od przywódcy-sekretarza jest doprowadzenie do podjęcia decyzji grupowej, najczęściej drogą kompromisu obejmującego większość członków grupy, a najlepiej całość. Wysoki poziom przystosowania do współdziałania zbiorowego sprawia, że brak jednomyslności nie jest czynnikiem rozbijającym wolę współpracy zespołowej. Wyraźne określenie momentów zbieżnych i rozbieżnych preferencji z jednoczesnym uznaniem racjonalności odmiennych argumentów za nimi stojących jest czynnikiem wystarczającym do uznania, że proces decyzyjny był prawidłowo i sprawiedliwie przeprowadzony.

Dobór stylu przywództwa w sytuacji niskiego poziomu przystosowania i małej konieczności syntezy wkładów indywidualnych

Niski poziom przystosowania uczestników do współpracy zespołowej nie ma tak destrukcyjnego wpływu na wynik zespołowy jak w przypadku, gdy istnieje konieczność syntezy i kompromisu preferencji uczestników procesu decyzyjnego. Niemniej jednak także i w tym przypadku konieczności uzgodnień nie da się uniknąć. W takiej sytuacji pozycja przywódcy będzie musiała być relatywnie słabiej wyeksponowana niż w przypadku przywództwa „wodzowskiego”. Co więcej, z racji opisanych wcześniej cech osobowościowych jednym z zadań przywódcy może się stać „wymuszanie inicjatywy”, np. w trakcie restrukturyzacji przedsiębiorstw, albo w trakcie kampanii wyborczej. Błędem byłoby jednak, gdyby przywódca przyjął wodzowski sposób koordynowania. Musiałoby to nieuchronnie prowadzić do interwencji w pracę autonomicznych specjalistów poprzez sugerowanie rozwiązań czy dobór metod albo narzucanie sposobów rozumowania lub konkretnych decyzji. Ponieważ możliwosc ogarnięcia detali pracy innych specjalistów jest niemożliwa, taki przywódca naraża się na zarzut niekompetencji i traci autorytet, który w środowisku osób nisko przystosowanych ma dość duże znaczenie w pełnieniu roli przywódczej. Efektem takiego postępowania przywódcy jest pogłębienie negatywnych symptomów psychicznych i wzrost po-

czucia niepewności w trakcie realizacji zadań indywidualnych. W efekcie mamy do czynienia najpierw z chaosem, niepewnością i unikaniem jakichkolwiek niejednoznacznych działań, a następnie z „delegowaniem w górę”. Prowadzi to nieuchronnie do nieuzasadnionego względami merytorycznymi absorbowania przywództwa, natomiast konieczność przetwarzania wszystkich problemów przez przywódcę wydłuża czas decyzji i zmniejsza wydajność pracy. W przedsiębiorstwach oznacza to, że wysoko opłacane kwalifikacje specjalistów nie są wykorzystane, a do wykonawstwa można by zatrudnić ludzi o niższych kwalifikacjach.

Jak w takich warunkach można efektywnie kierować osobami o niskim poziomie przystosowania do zespołowego decydowania? Czynnikiem sprzyjającym jest to, że cechy pracy nie wymuszają konieczności wytworzenia się trwałego współdziałania grupowego między zatrudnionymi specjalistami.

Niski poziom przystosowania łączy się z brakiem zaufania do innych ludzi i stałym poczuciem zagrożenia. Z tego względu kierowanie poprzez informowanie o celach i planach strategicznych nie wytworzy motywacji do racjonalnej analizy ról własnych, a raczej spotęguje poczucie lęku i niechęci wobec dodatkowego wysiłku intelektualnego. Efektywny sposób pełnienia roli przywódczej powinien tu polegać na unikaniu sytuacji zmuszających do dyskusji grupowych. Rola przywódcy może polegać na nawiązaniu oddzielnych indywidualnych relacji kierownik-specjalista i ewentualnym ogólnym scaleniu wyników. W tym przypadku przywódca pośredniczy w kontaktach między członkami zespołu i zastępuje grupowe współdziałanie własnym pośrednictwem.

Niski poziom syntezy wkładów zwykle jest związany z sekwencyjną zależnością między zadaniami, co sprawia, że dość łatwo jest opisać te zależności w postaci np. formalnych reguł obejmujących terminy cząstkowe, końcowe oraz zaprogramować dla poszczególnych uczestników współdziałania zespołu wspólne standardy postępowania.

Efektywność tego typu przywództwa wiąże się z kreowaniem i eksponowaniem zasad ogólnych formalnych i nieformalnych oraz wytycznych polityki, preliminarzy, strategii itp. Przepisy i im podobne reguły nieformalne służą tu jako narzędzia koordynowania wkładów indywidualnych w efekt końcowy. Odwołanie się do przepisów i ustaleń podjętych na wyższych poziomach jest tu niezbędnym narzędziem do zapewnienia poczucia bezpieczeństwa, akceptacji konieczności wniesienia własnego wkładu i zmniejszenia niebezpieczeństwa destrukcji współdziałania. Opisane relacje między zadaniami i celem zespołowym oraz niski poziom przystosowania do grupowego współdziałania sprawiają, że **optymalnym sposobem zachowania przywódcy będzie rola biurokratycznego koordynatora**.

Zespoły takie mogą dość dobrze funkcjonować w sytuacjach „normalnych”, rutynowych. I wtedy wyniki ich pracy mogą być dość dobre, a nawet bardzo dobre. Na ogół są jednak mało elastyczne, błędy są dość trudne do wykrycia i zlikwidowania. W sytuacjach wymagających głębokich zmian istnieje konieczność ich ogólnego wprowadzania z silnie wyeksponowaną rolą „agenta zmiany”.

Wysoki poziom przystosowania do współdziałania zbiorowego w warunkach niskiego poziomu współzależności między wkładami indywidualnymi

W środowisku o względnie wysokim poziomie przystosowania do zbiorowego współdziałania sposób pełnienia ról przywódczych rysuje się diametralnie inaczej. W tym przypadku istnieje zapotrzebowanie na **przywództwo integrujące**. Ten typ przywództwa powinien być nastawiony na informowanie, dyskutowanie i tworzenie zespołowego współdziałania, które w tym przypadku jest instrumentem doskonalenia zarówno specjalistów, jak i przywódcy. W codziennych działaniach specjaliści są autonomiczni, a do przywódcy należeć powinno inicjowanie celów i kierunków współpracy, sugerowanie szans i zagrożeń. Mamy do czynienia z potencjalnie najbardziej twórczymi i innowacyjnymi zespołami decyzyjnymi. W przypadku konieczności głębokich zmian bardzo łatwo zespół taki przekształcić w grupę umiejętnie syntetyzującą indywidualne preferencje i projekty i dość łatwo osiągającą kompromis. Wtedy, wobec konieczności długotrwałych dyskusji i szukania kompromisów, przywództwo integrujące może się przekształcać w przywództwo typu sekretarskiego.

Należy pamiętać, że przywództwo integrujące nie powinno być przywództwem ingerującym w szczegóły i metody pracy uczestników zespołu. Ingerencje takie powinny być bardzo mocno uzasadnione i mieć charakter incydentalny. W przeciwnym przypadku motywacje do przejawiania inicjatywy będą się zmniejszać i pojawi się tendencja do „delegowania w górę”.

Wnioski

Zaprezentowana tabela zawiera podsumowanie dotychczasowych analiz i pokazuje, w jaki sposób wymogi procesu decyzyjnego skojarzone z poziomem przystosowania do zbiorowego decydowania wpływają na dobór stylu przywództwa i jego efektywność.

Tab. 1. Wpływ wymogów procesu decyzyjnego i poziomu przystosowania do współdziałania zbiorowego na optymalny dobór stylu pełnienia ról przywódczych

		Konieczność syntezy wyników indywidualnych	
		mała	duża
poziom przystosowania	niski	biurokratyczny koordynator	wódz
	wysoki	integrator	sekretarz

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli wyróżniono **cztery style przywództwa: wodzowski, biurokratycznej koordynacji, integracyjny i sekretarski**. Zaznaczyć należy, że wyróżnione style przywództwa mają charakter modelowy i w rzeczywistości istnieje olbrzymia liczba możliwości pośrednich, których adekwatne zastosowanie zawołuje optymalnym poziomem efektywności zespołowej. Nie ulega jednak wątpliwości, że opisany tu

sposób dopasowania typu przywództwa do cech osobowości podwładnych wyraźnie zmniejsza koszty psychiczne działalności zespołowej, zwiększa zadowolenie z uczestnictwa i optymalizuje poziom motywacji.

Zaprezentowane wcześniej analizy dają także asumpt do określenia typu struktur organizacyjnych, które najlepiej współbrzmia z wyróżnionymi tu typami przywództwa. I tak przywództwo typu wodzowskiego wymaga niskiego poziomu formalizacji, ponieważ przepisy i regulaminy krępują przywódcę i nie może on wystarczająco elastycznie reagować na oczekiwania zespołu. Z tej racji przywództwo typu wodzowskiego najlepiej sprawdza się w niektórych grupach politycznych. Przywódca określony mianem biurokratycznego koordynatora dość dobrze dopasowany jest do sformalizowanych i bezosobowych struktur. Ten typ przywództwa najlepiej dopasowany jest do wymogów kierowania osobami o relatywnie niskim poziomie przystosowania, w każdym razie koszty psychiczne i skłonność do negatywnych zachowań powinny być tu relatywnie najmniejsze. Z tego względu gospodarka zasobami ludzkimi powinna polegać na przesuwaniu osób nieprzystosowanych do zadań autonomicznych, koordynowanych za pomocą hierarchii i przepisów. W przypadku przywództwa integrującego poziom formalizacji ma mniejsze znaczenie, ale nie powinien być zbyt duży. Przywództwo typu sekretarskiego wymaga niskiego poziomu formalizacji, ponieważ realizowane zadania mają heurystyczny charakter z natury rzeczy nieprzewidywalny i niepowtarzalny.

Nie można jednak oczekiwać, że dzięki umiejętności doborowi stylu przywództwa grupy słabo przystosowane do współdziałania zbiorowego zaczną osiągać znaczące sukcesy organizacyjne. Nigdy nie będą one ani twórcze, ani innowacyjne. Umiejętny dobór stylu kierowania oznacza, że z zespołów takich wydobędzie się po prostu to, na co je stać i nic więcej.

Na zakończenie tych uwag warto odnotować szczególnie typ przywództwa spotykany dość często w organizacjach pozarządowych *id est* społecznych (kulturalnych, politycznych, sportowych, turystycznych itp.). Jest to przywództwo połączone z wykonawstwem podstawowych zadań podtrzymujących organizację i jej cele. Taki typ roli przywódczej określimy mianem **omnibusa**. W tym przypadku poziom przystosowania i sposób powiązania zadań jest bez znaczenia. Członkostwo ma tu charakter sprawozdawczo-argumentacyjny i jest elementem perswazji i przetargów przywódcy z władzami – „jak wielu ludzi można uszczęśliwić załatwiając nasze postulaty”. Taki typ roli przywódczej jest dość trudny dlatego, że oprócz funkcji organizacyjno-księgowych, należy także dość dużo czasu poświęcić na motywowanie pozostałych członków do podtrzymania organizacyjnej przynależności

Janusz Hryniewicz

PRZYPISY

- Na podstawie: J. HRYNIEWICZ, B. JAŁOWIECKI, *System polityczny a rozwój gospodarczy*, Wyd. M. Swianiewicz-EUROREG, Warszawa 1997, s. 76–93. Badaniem objęto 3 próby badawcze po 300 osób każda, wylosowane spośród ludności aktywnej zawodowo, posiadającej wykształcenie średnie i wyższe.
- Koszt psychiczny jest tu równoznaczny z zakresem frustracji doświadczanej w miejscu pracy.

Autor – dr hab., Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego Uniwersytetu Warszawskiego.

Monika Łada-Cieślak

Nowoczesne budżetowanie operacyjne

Budżetowanie roczne (operacyjne) należy do najpopularniejszych instrumentów rachunkowości zarządczej stosowanych w przedsiębiorstwach. Jak określał to P.F. Drucker (por. Drucker 1992, s. 412) w przedsiębiorstwach amerykańskich budżetowanie operacyjne było „zaraz po kserokopiarce i księgowości” najbardziej powszechnie wykorzystywanym instrumentem. Potwierdzały to badania praktyki wykonywane w innych krajach rozwiniętych gospodarczo. Wyniki badań publikowanych w latach 80. wykazywały, że kompletnym budżetem rocznym posługiwało się w krajach wysoko uprzemysłowionych ponad 90% badanych przedsiębiorstw (por. Horngren, Foster, Datar 1994 s. 187). Również obecnie w Polsce budżetowanie roczne cieszy się dużą popularnością i jest coraz częściej stosowane w przedsiębiorstwach.

Mimo takiej powszechności zastosowania, w ostatnich kilku latach w literaturze przedmiotu pojawia się coraz więcej publikacji, w których autorzy krytycznie odnoszą się do możliwości efektywnego wykorzystania tradycyjnego budżetowania we współczesnych przedsiębiorstwach. Opinie te popierane są wynikami badań praktyki gospodarczej. Szczególną uwagę zwraca się na coraz liczniejsze przypadki rezygnacji przez wiodące na rynkach przedsiębiorstwa z wykorzystania procesu budżetowania. Zjawisko to najbardziej wyraźnie zarysowuje się w państwach skandynawskich, gdzie takie znane firmy, jak: Handelsbanken, Volvo i IKEA zbudowały nowy system zarządzania przedsiębiorstwem bez procesu budżetowania (por. Hope, Fraser, 1999). Równolegle obserwuje się również drugi nurt poszukiwań, skierowany na wypracowanie nowoczesnego podejścia do tworzenia, zatwierdzania i kontroli budżetu rocznego przedsiębiorstwa.

Niedostosowanie tradycyjnego budżetowania operacyjnego do potrzeb współczesnych przedsiębiorstw związane jest najczęściej z następującymi negatywnymi aspektami zastosowania budżetu rocznego w przedsiębiorstwie (por. Allen, 1994):

- kontrola wykonania budżetu ma charakter mechaniczny, przez co tłumi inicjatywę i zaangażowanie pracowników;
- zbyt częste stosowanie narastającego sposobu ustalania wielkości budżetowych na podstawie danych historycznych;
- dostosowanie budżetów przede wszystkim do hierarchicznej struktury organizacyjnej, a nie do roli, jaką

jednostki wewnętrzne pełnią w realizacji strategii całego przedsiębiorstwa;

- budżetowanie nastawione jest z reguły na ocenę wielkości wykorzystywanych zasobów, bez powiązania z efektami, jakie przynoszą oraz roli, jaką pełnią w realizacji strategii;
- ograniczenie budżetowania do wewnętrznych aspektów działalności przedsiębiorstwa.

Te negatywne skutki związane są przede wszystkim z założeniami tradycyjnego budżetowania, a nie z poprawnością jego realizacji w praktyce. Na wady te nakładają się nieprawidłowości, których występowaniu sprzyjają założenia tradycyjnego budżetowania operacyjnego. Najczęściej wymieniane niebezpieczeństwa to (por. Doyle, 1996):

- krótkoterminowa orientacja, czyli poświęcanie celów strategicznych na rzecz doraźnych korzyści,
- ścisła realizacja założeń budżetowych zamiast reagowania na zmiany w otoczeniu,
- ograniczanie działań jednostki do realizacji działań dających jej pozytywne efekty,
- występowanie marnotrawstwa w postaci rezerw budżetowych.

Podstawowym argumentem na rzecz konieczności modyfikacji dotychczas stosowanego podejścia do problematyki budżetowania operacyjnego jest fakt, że tradycyjne budżetowanie jest coraz częściej postrzegane jako uciążliwa procedura hamująca gotowość innowacyjną pracowników i ograniczająca możliwości reagowania na zmiany obserwowane w otoczeniu przedsiębiorstwa. Wyniki tych badań prowadzą do wniosku, że tradycyjne budżetowanie jest instrumentem, który nie jest dostosowany do oczekiwań współczesnych przedsiębiorstw (por. Bunce, Fraser, Woodcock, 1995).

Badania praktyki gospodarczej przeprowadzone przez grupę badawczą CAM-I umożliwiły sformułowanie wymagań, jakie powinien spełniać system budżetowania. Wnioski te zostały opracowane na podstawie analizy oczekiwań kadry zarządzającej przedsiębiorstwami. Wyniki badań wykazały konieczność stworzenia nowego podejścia do procesu budżetowania operacyjnego, podejścia, które umożliwi docelowo osiągnięcie następujących charakterystyk budżetowania (por. Newing, 1994):

- uwzględnienie w systemie budżetowania konieczności realizacji całościowej strategii, a więc zapewnienie

Tab. 1. Podstawowe założenia nowoczesnego budżetowania

Kluczowe cele	Konsekwencja i korzyści
Ukierunkowanie strategiczne	Powiązanie budżetów z wizją, misją i strategią
	Jasne decyzje dotyczące konkurencyjnych potrzeb
Racjonalizacja wykorzystania zasobów	Zarządzanie procesami ponad wydziałami
	Zastosowanie różnych cykli czasowych
	Koncentracja na rezultatach zadań i ich produktywności
	Zapewnienie, że korzyści inwestycyjne będą dostrzegane
Ciągłe doskonalenie	Doskonalenie w kierunku zewnętrznie ukształtowanych celów
	Uwidocznienie marnotrawstwa i miejsca, gdzie występuje
Wzmacnianie zachowań	Polepszenie budowania consensusu i podejmowania decyzji
	Wykorzystanie zrównoważonego zestawu mierników oceny
Wartość dodana	Podkreślenie planowania, doskonalenia i zapobiegania
	Zintegrowanie budżetowania z procesem zarządzania

Źródło: BUNCE, FRASER, WOODCOCK, 1995, s. 257.

nie osiągania celów w różnych aspektach działalności, nie tylko w aspekcie finansowym,

- ściśle powiązanie wielkości wykorzystywanych zasobów z efektami, jakie są w ten sposób uzyskiwane,
- wspomaganie procesu ciągłych zmian poprzez zmniejszenie stopnia w jakim wykorzystywane są dane historyczne, a skoncentrowaniu się na szukaniu coraz lepszych i bardziej efektywnych sposobów realizacji wymagań otoczenia,
- wzmacnianie zachowań pracowników w kierunku realizacji przyjętych celów całego przedsiębiorstwa, a nie tylko poszczególnych obszarów działalności,
- realizacja budżetowania w sposób zapewniający uzyskanie wartości dodanej.

Wszystkie wyszczególnione charakterystyki mają pozwolić na osiągnięcie w wyniku wykorzystania procesu budżetowania takiego zwiększenia efektywności działania, aby zrekompensowane zostało, związane z jego realizacją, zaangażowanie czasu i energii pracowników oraz poniesione koszty. W tym celu konieczne jest zredukowanie biurokracji, uproszczenia całego systemu budżetowania, przeniesienie nacisku z kontroli wykonania na zapobieganie, przy znacznej integracji z innymi stosowanymi w przedsiębiorstwie instrumentami. Podsumowanie założeń koniecznych do osiągnięcia wymogów współczesnego budżetowania przedstawione zostało w tabeli 1.

Postulaty te zostały uwzględnione we współcześnie formułowanych koncepcjach budżetowania. Dwie najpopularniejsze współczesne metody budżetowania operacyjnego – budżetowanie w przekroju działań oraz budżetowanie *Kaizen* wypracowane zostały na bazie założeń całościowych koncepcji zarządzania, takich jak

koncepcja zarządzania przez działania (ang. *Activity Based Management*) oraz japońska filozofia zarządzania *Kaizen*. Z tego powodu charakterystyka tych metod budżetowania jest w znacznym stopniu zbieżna z cechami całościowych koncepcji.

Podstawowe, nowe propozycje rozwiązań zawarte we współczesnych koncepcjach dotyczą przede wszystkim modyfikacji takich elementów procesu budżetowania, jak:

- stosowane w budżetach przekroje prezentacji danych,
- wykorzystywane do weryfikacji budżety wzorców zużycia zasobów,
- przyjęte kryteria oceny efektywności alokacji zasobów,
- zakres powiązania procesu budżetowania z innymi instrumentami zarządzania.

W zakresie proponowanych w nowych metodach przekrojów prezentacji danych budżetowych uwagę zwraca odchodzenie od tradycyjnie stosowanych układów przychodów i kosztów charakterystycznych dla rachunkowości finansowej. Układy te są uzupełniane lub wręcz zastępowane danymi w przekrojach dostosowanych do bezpośredniego przeprowadzania analiz do celów zarządzania. Stosowane nowe przekroje prezentacji danych obejmują m.in. przychody w przekroju klientów (grup klientów), koszty wykorzystania lub pozyskania poszczególnych grup zasobów, koszty według działań, przychody i koszty poszczególnych projektów. Taki układ budżetu zapewnia możliwość jego weryfikacji nie tylko w ujęciu operacyjnym, ale również strategicznym.

Drugim elementem charakterystycznym dla współczesnych metod budżetowania jest wykorzystanie nowych źródeł wzorców zużycia zasobów. Tradycyjnie stosowane wzorce wewnętrzne (normy i dane historyczne) są obecnie uzupełniane o wzorce pochodzące z otoczenia przedsiębiorstwa lub będące wartościami docelowymi. Wśród zewnętrznych wzorców niefinansowych postuluje się stosowanie wskaźników określających zasobochłonność, takich jak: materiałochłonność, produktywność itp. Jako wzorce wartościowe mogą być stosowane również koszty ogółem lub koszty jednostkowe osiągane przez inne jednostki. Podstawowymi źródłami wzorców zewnętrznych są przedsiębiorstwa konkurencyjne, firmy wiodące w branży oraz liderzy w różnych obszarach funkcjonalnych. W zakresie wzorców wewnętrznych ich gama rozszerzona została o wartości docelowe, ustalane poprzez dekompozycję celów strategicznych przedsiębiorstwa lub szacowane efekty, jakie są spodziewane poprzez zakładany w budżecie sposób wykorzystania zasobów. W tym ujęciu rolą budżetowania jest zapewnienie zmiany sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa, by osiągnięcie zakładanych wzorców było możliwe. Tym samym oznacza to nastawienie budżetowania na zmniejszanie luki lub uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Kolejną cechą charakteryzującą współczesne podejście do budżetowania są mierniki oceny stosowane przy wyborze kierunków alokacji zasobów. W literaturze przedmiotu postuluje się stosowanie nie tylko mierników finansowych, ale również innych wskaźników o charakterze ilościowym, a niekiedy również jakościowym. W procesie budżetowania – jako kryteria oceny alokacji zasobów – zaleca się stosować zrównoważony zespół mierników dokonań – taki zestaw, który opracowany został w powiązaniu z celami strategicznymi przedsiębiorstwa.

Ostatnim zidentyfikowanym rozwiązaniem nadającym współczesnemu budżetowaniu nowy wymiar jest wkomponowanie go w całościowy system zarządzania. Oznacza to bardzo ściśle powiązanie budżetowania z innymi instrumentami rachunkowości zarządczej. Do instrumentów, które mogą być powiązane z procesem budżetowania operacyjnego zalicza się przede wszystkim (Sharman, 1996):

- zbilansowaną kartę osiągnięć – poprzez dostarczenie mierników mogących stanowić kryteria alokacji zasobów oraz wartości docelowych tych mierników, jako celów na realizację których powinny zostać w budżecie przydzielone środki;
- *benchmarking* – jako instrument pozyskania wielkości wzorcowych zużycia zasobów, wskazujący na obszary działalności wymagających zmian, czyli obszary o największej luce jakości wykonania;

- analizę łańcucha wartości, tj. analizę umożliwiającą porównanie wysokości kosztów poszczególnych działań z uzyskiwaną w wyniku ich realizacji wartością dla klienta oraz wskazującą priorytetowe, istotne z punktu widzenia strategii, obszary działalności przedsiębiorstwa.

Instrumentów, które mogą być wykorzystywane, może być znacznie więcej. Ich dobór jest w znacznej mierze podyktowany specyfiką działalności danego przedsiębiorstwa. Wszystkie te instrumenty wplecione w proces budżetowania nadają mu nową charakterystykę.

Wszystkie propozycje zawarte we współczesnych koncepcjach budżetowania są skierowane na wypracowanie takiego podejścia do procesu tworzenia, zatwierdzania i kontroli wykonania budżetu rocznego, by był to instrument, który może być efektywnie wykorzystany przez współczesne przedsiębiorstwa, czyli przede wszystkim przez przedsiębiorstwa funkcjonujące na globalnych, szybko zmieniających się rynkach, na których konkurencja jest bardzo duża. Przedsiębiorstwa te potrzebują instrumentu, który zapewni możliwość elastycznego działania i szybkiego wprowadzania zmian, skierowanych na jak najlepsze spełnianie potrzeb klientów w sposób zapewniający przedsiębiorstwu odpowiedni zysk.

Monika Łada-Cieślak

BIBLIOGRAFIA

- [1] ALLEN D., *Dynamic Budgetary Control*, „Management Accounting” (UK), December 1994.
- [2] HOPE J., FRASER R., *Beyond Budgeting: Building a New Management Model*, „Management Accounting” (UK), January 1999.
- [3] BUNCE P., FRASER R., WOODCOCK L., *Advanced Budgeting: A Journey to Advanced Management Systems*, „Management Accounting Research”, 6/1995.
- [4] CONNOLLY T., ASHWORTH G., *An Integrated Activity-based Approach to Budgeting*, „Management Accounting” (UK), March 1994.
- [5] DOYLE D., *Kontrola kosztów*, Signum, Kraków 1996.
- [6] DRUCKER P.F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford, 1992.
- [7] HORNGREN C.T., FOSTER G., DATAR S., *Cost Accounting. A Managerial Emphasis*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1994.
- [8] NEWING R., *Advanced Budgeting Requires an Advanced Management System*, „Management Accounting” (UK), December 1994.
- [9] SHARMAN P., *Activity/Process Budgets: A Tool for Change Management*, „CMA Magazine”, Society of Management Accountants of Canada, March 1996.

Autorka – dr inż., adiunkt, Katedra Zarządzania Finansami, Wydział Zarządzania, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie.

Marek Ćwiklicki

Wykorzystanie nowoczesnej technologii informatycznej w restrukturyzacji przedsiębiorstw

Wstęp

Ostatnimi czasy obserwuje się wzrost zainteresowania możliwością prowadzenia działalności gospodarczej za pomocą zaawansowanej technologii informatycznej, a przynajmniej wykorzystania nowego kanału dystrybucji, jakim jest internet. *E-biznes*, jak określa się realizację procesów pracy wspomaganą komputerowo, wymaga jednak przeprowadzenia wielu zmian organizacyjnych, często przeobrażających przedsiębiorstwa w zupełnie nowe organizacje. O nich oraz o celach wykorzystania współczesnej technologii informatycznej w restrukturyzacji przedsiębiorstw traktuje niniejszy artykuł.

Sposoby wykorzystania zaawansowanej technologii informatycznej

Rozwój handlu elektronicznego jest wydarzeniem nabierającym coraz większego znaczenia, otwierającym firmom i zarządzającym nimi znacznie szersze pole do działania. Lecz elektroniczny biznes dotyczy nie tylko sfery handlowej, czyli tzw. *e-commerce*, która to obecnie cieszy się największą popularnością. Spektakularne powodzenie przedsiębiorstw tego właśnie sektora sprawia, że coraz więcej organizacji próbuje zaistnieć w internecie albo poprzez własną witrynę www, albo oferując możliwość dokonania zakupu, bądź złożenia zapytania ofertowego w trybie *on-line*. Jednakże nawet tak wyrafinowane sposoby automatyzacji czynności związane z zarządzaniem zespołem handlowym jak *Customer Relationship Management (CRM)* kończą się w 70% przypadkach wdrożeń niepowodzeniem [Parzydło 2000, s. 41].

Przedsięwzięcia spod znaku @, symbolu kojarzonego z internetem, kuszą coraz to nowych przedsiębiorców. Szacuje się, że obroty handlu za pośrednictwem sieci teleinformatycznych wzrosną na naszym kontynencie z 900 milionów euro w 1997 r. do 26 miliardów euro w roku 2001. Natomiast w USA obroty *e-commerce* mają w tym czasie wzrosnąć do 300 mld. [Zwierzchowski 1999]. Równolegle do stopnia wzrostu wykorzystania internetu rośnie rynek oferujący związane z tym usługi. Tutaj dużą dynamiką cechuje się gwałtownie rozwijający się rynek oprogramowania obsługującego *workflow*, pozwalającego na zarządzanie i automatyzację procesów biznesowych. Wysoki stopień zainteresowania nimi spowodował, że w pierwszej połowie lat 90. oferowanych było ok. 250

produktów tego typu, a wielkość rynku określono w 1996 r. na 2 biliony USD [Dogac *et al.* 1997, s. v].

Rozpowszechnienie formy gospodarowania wspomaganego komputerowo staje się wyznacznikiem nowej rzeczywistości i możliwości, jakie oferuje współczesna technologia teleinformatyczna dla świata biznesu. Nowe technologie pomagają przekształcać przedsięwzięcia w sposób nowatorski. Na przykład zainteresowanie sektora finansowego internetem wiąże się z rozwojem technologii informatycznej pozwalającej dokonać transakcji z dowolnego miejsca na świecie (*home banking*).

Biznes z prefiksem „e-” staje się modą XXI wieku. Tworzą się nowe więzi kooperacyjne, przybierające formę niewidzialną, „nierzeczywistą” – wirtualną. Organizacja wirtualna to nie tylko domena nowo powstałych firm, lecz także szansa restrukturyzacji działalności tradycyjnych przedsiębiorstw [Hatfield 2000, s. 53]. Jednakże tego typu rozwiązania napotykają barierę, która – jak wskazują wyniki badań Ernst & Young Enterpriser 2000 – uniemożliwia wykorzystanie najnowszej technologii informatycznej. Przeszkodą tą jest brak odpowiednich umiejętności i wiedzy pracowników [tamże]. Spotkać można także opinie, mówiące o zbyt skomplikowanej technologii, mało przyjaznej użytkownikowi.

Przesłanki restrukturyzacji działalności przedsiębiorstw wspomaganego komputerowo

Współczesna technologia pozwala na większą elastyczność w zarządzaniu przedsiębiorstwem, dając mu szansę wchodzenia w nowe alianse. Organizacja wirtualna jest, zdaniem J. Kisielnickiego, przyszłością biznesu [Kisielnicki 2000, s. 24]. Jednocześnie analiza SWOT dokonana przez tego autora wskazuje potencjalne problemy, z jakimi może spotkać się hipotetyczna wirtualna organizacja (zob. tab. 1).

Przyczyny zainteresowania przedsiębiorstw automatyzacją procesów biznesowych tak określają przedstawiciele jednej z firm, oferującej oprogramowania do realizacji e-biznesu:

■ Przedsiębiorstwa konkurują zarówno na forum krajowym, jak i międzynarodowym. Wymusza to na zarządzających dokładne przyjrzenie się procesom, aby wyeliminować zbędne, a podnosić efektywność tych, które przyczyniają się do realizacji celu. Eliminacja

Tab. 1. Analiza SWOT hipotetycznej wirtualnej organizacji

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> ● Duża elastyczność działania – większa niż organizacji tradycyjnej. ● Duża szybkość realizacji transakcji w porównaniu z większością organizacji tradycyjnych. ● Prowadzenie wspólnej polityki w zakresie działania organizacji. ● Obniżenie kosztów realizacji transakcji w stosunku do jej realizacji w organizacji tradycyjnej. ● Obniżenie nakładów inwestycyjnych w celu rozwoju organizacji. ● Zmniejszenie do koniecznego minimum prawnej obsługi transakcji. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Konieczność posiadania informacyjnej technologii, która umożliwia realizację transakcji, a w tym: <ul style="list-style-type: none"> ▲ globalną sieć, ▲ duże bazy danych. ● Konieczność posiadania zaufania do wszystkich organizacji współpracujących w ramach wirtualnych organizacji. ● Możliwość włączania się do organizacji niekompetentnych i organizacji nie sprawdzonych. ● Brak wzorców postępowania.
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> ● Szybkie reakcje na pojawienie się tzw. niszy. ● Realizacja transakcji mimo barier prawnych. ● Wnoszenie do wspólnej wirtualnej organizacji tego, co każdy z partnerów ma najlepszego i gdzie jest w pełni profesjonalny. ● Możliwość zastosowania najbardziej nowoczesnych metod i technik zarządzania. ● Możliwość współpracy takich partnerów, którzy w warunkach organizacji tradycyjnej nie współpracowali ze sobą. ● W powiązaniach informacyjnych nie występują granice celne i państwowe. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Niewydolność komputerowych urządzeń przejawiająca się w tym, że obecnie nie są one w większości przystosowane do transmisji danych multimedialnych. ● Brak uregulowań prawnych dla funkcjonowania organizacji wchodzących w skład organizacji wirtualnych i ich odpowiedzialności względem siebie i przed ich klientami. ● Nieprzygotowanie organizacji jak też klientów do korzystania z organizacji wirtualnych. ● Brak zwierzchnictwa i związany z tym brak koordynacji realizacji transakcji.

Źródło: [Kisielnicki 2000, s. 26].

średniego szczebla zarządzania nie sprawdza się bez zastosowania *reengineeringu* procesów.

■ Przedsiębiorstwa są zmuszone do redukcji kosztów, czasu dostawy oferowanych usług, produkcji, komunikowania się z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi.

■ Organizacje stosują *downsizing* w stosunku do infrastruktury komputerowej. Zwiększa to potencjał pracowników, wyposażonych w stacjonarne komputery o coraz to większych mocach obliczeniowych.

■ Pojawia się zatem potrzeba zintegrowania ich i pracy w sieci oraz odejścia od tradycyjnej roboty papierkowej.

■ Internet oferuje korzystne pod względem kosztów kanały dystrybucji i wykorzystania informacji. Wraz ze wzrostem internetu w handlu elektronicznym rośnie rola intranetu jako platformy wykorzystywanej do pracy grupowej [Workflow ... 1998].

Rozwiązania technologiczno-organizacyjne wspomagające elektroniczny biznes

Wzrost popularności koncepcji zarządzania wykorzystujących technologię informatyczną skłania przedsiębiorców do poszukiwania nowych sposobów realizacji zadań, do tej pory wykonywanych konwencjonalnie. Kierunki rozwiązań technologiczno-organizacyjnych zmiierają głównie w stronę automatyzacji procesów biznesowych oraz wyko-

zystania wspomnianego wcześniej internetu. Powiązania między organizacjami występują w formie więzi informacyjnych, a procesy koordynacji pracy również znajdują swoje zautomatyzowane mechanizmy realizowania. Wymaga to jednak od przedsiębiorców szczegółowej znajomości przebiegów procesów w organizacji celem ich skomputeryzowania. Sfera produkcyjna doczekała się już wspomaganie komputerowe: teraz technologie informatyczne sięgają znacznie dalej – w stronę automatyzacji czynności administracyjno-biurowych.

Wprowadzanie nowych technologii wiąże się z powstawaniem nowych sposobów postępowania związanych z elektronicznym biznesem. Rozwiązania powstające na styku dwóch nauk: informatyki i zarządzania służą ułatwieniu obsługi procesów biznesowych. Koncepcją budzącą coraz większą uwagę są systemy *workflow*. Ich zastosowanie pozwala nie tylko na zautomatyzowanie pracy, ale także na kontrolę jej przebiegu. Systemy te „definiują, tworzą i zarządzają wykonaniem *workflows* poprzez użyte oprogramowania, wykorzystujące jeden lub wiele programów *workflow* i zdolne do interpretowania definicji procesu, współdziałania z uczestnikami *workflow* oraz, jeśli jest taka potrzeba, odwoływania się do użycia narzędzi technologii informatycznych i aplikacji”¹⁾.

Nowością jest tu rozwój technologiczny pozwalający na zarządzanie samą pracą, zwłaszcza, jeśli myślimy o skomputeryzowaniu jej przebiegów. System *workflow* nie jest zatem typową aplikacją biurową, taką

jak edytor tekstu lub arkusz kalkulacyjny, nie jest także programem, który można kupić w sklepie i zainstalować. Systemy *workflow* wymagają zrozumienia procesów biznesowych i zasad, którymi rządzi się środowisko biznesowe. Wymuszają one w związku z tym stosowanie analitycznego podejścia oraz odpowiedniej konfiguracji i wdrożenia, aby dopasować system do charakteru organizacji i efektywnego zarządzania pracą. Systemy *workflow* adaptuje się bowiem do indywidualnego środowiska pracy [Attinger 1996]. Systemy te umożliwiają użytkownikowi dokładną kontrolę nad działalnością przedsiębiorstwa w sposób bieżący, co pozwala na stworzenie bardzo elastycznych systemów reagowania na zmiany w otoczeniu. Jedną z poważniejszych kwestii jest sformułowanie standardów pozwalających różnym organizacjom komunikować się i koordynować swoje procesy biznesowe, składające się na znacznie większą całość. Problem ten, jak i inne związane z określeniem wspólnego języka projektowania i wdrożenia systemów *workflow*, stanowi źródło zainteresowania *Workflow Management Coalition*. Zagadnienie uzgadniania działania odrębnych systemów pozwala na restrukturyzację przedsiębiorstwa w odmienny, do tej pory niespotykany sposób.

Kooperacja przedsiębiorstw w e-biznesie

Rozwój informatyki pozwala na przekształcenie dotychczasowych ról, pełnionych przez oferenta dóbr, który dziś, chcąc być konkurencyjny w stosunku do innych, musi poszukiwać nowych rozwiązań na zwiększenie wydajności produkcji, jej przyspieszenie bez pogorszenia jakości i obniżkę kosztów. Proponowane rozwiązania ze strony nauki organizacji i zarządzania dotyczące *lean managementu*, *reengineeringu*, rozpatrują obecnie nowe sposoby doskonalenia organizacji pracy. Pomocne w takich uprawnieniach są właśnie systemy *workflow*. Poniższy opis stanowi klasyczny przykład sytuacji, gdzie systemy te znajdują swoje miejsce i jednocześnie, gdzie ustalenie standardów wspólnej realizacji złożonego procesu, jakim jest wykonanie zamówienia produktu (usługi) przez detalistę, jest niezbędne. Ogólny schemat tego procesu przedstawia rysunek 1.

Każdy z uczestników tego procesu wykorzystuje własne systemy *workflow* w celu realizacji przypisanych mu zadań. Systemy *workflow* bazują na oprogramowaniu, które odpowiedzialne jest za ukierunkowanie i harmonizowanie zadań zgodnie z ustalonym przebiegiem procesu. Początek procesu realizacji zamówienia stanowi wypełnienie przez klienta

formularza, w którym umieszcza specyfikacje dóbr, jakie chce nabyć. Po przesłaniu formularza, np. poprzez odpowiednio zaprojektowaną witrynę internetową, program obsługujący *workflow* decyduje co dalej. Złożone zamówienie staje się zatem sygnałem dla systemu *workflow* funkcjonującego u detalisty. Następuje przesłanie charakterystyk produktu do producenta, takich jak: numer zamówienia, kod produktu, adres, pod który produkt ma być dostarczony, data dostawy itp. Po otrzymaniu danych system *workflow* u producenta rozpoczyna swoje działanie, związane oczywiście z wymaganym przez klienta produktem, poprzez ustalenie czasu trwania takich zadań, jak:

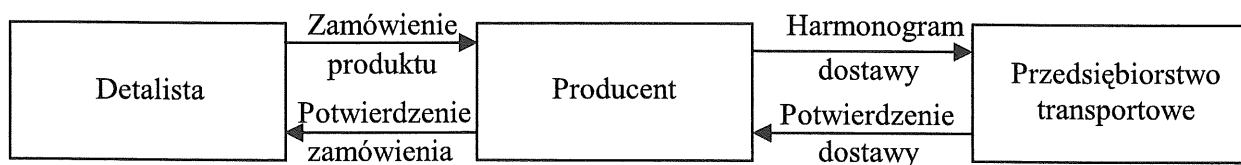
- tworzenie harmonogramu produkcji,
- tworzenie harmonogramu dostawy,
- wytworzenie dobra,
- sprawdzenie wysyłki,
- rozliczenie produkcji.

System *workflow* uruchamia wtedy odpowiednie oprogramowanie na przykład do obsługi systemu MRP II. Ten, po ustaleniu niezbędnych danych dla przedsiębiorstwa transportowego, może przesyłać stosowną wiadomość, rezerwując termin.

System *workflow* w przedsiębiorstwie transportowym analizuje takie dane, jak: skąd wziąć produkt, jaki to jest produkt, jaka jest wartość dostawy, adres dostawy, data dostawy i jej czas. Po ustaleniu harmonogramu dostawy dostarcza się potwierdzenie do producenta. Z kolei informacje związane z transportem zamówionego dobra zostają skierowane do systemu *workflow* detalisty, który przesyła rachunek klientowi wraz z informacjami: co zostało zamówione i kiedy zostanie zrealizowane.

W ten sposób klient otrzymuje w bardzo krótkim czasie dane na temat fundamentalnych dla niego kwestii: ile czasu zajmie zaspokojenie jego potrzeby oraz ile to będzie kosztować. Schemat całego procesu realizacji zamówienia przedstawiony jest w tabeli 2.

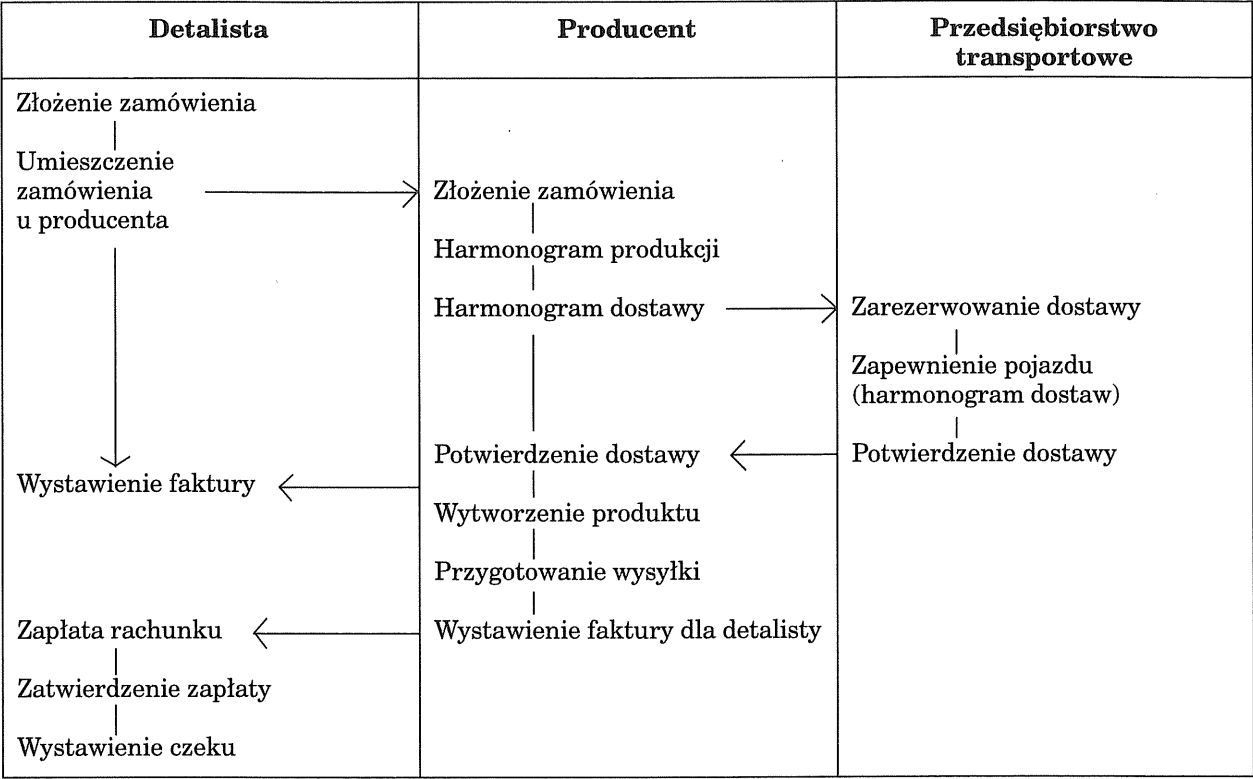
Proces wystawienia faktury jest także realizowany przez system *workflow*. Program automatycznie umieszcza w niej takie informacje, jak: nazwa przedsiębiorstwa, kwota do zapłaty, zakupiony produkt, numer zamówienia i data dostawy. Zautomatyzowanie przebiegu procesów wiążących, w niniejszym przypadku, trzy różne organizacje wymaga przyjęcia przez nie płaszczyzny porozumienia, która pozwoli na bezawaryjną realizację procesu. Należy tutaj wymienić takie kwestie, jak: ustalenie niezbędnych danych do realizacji zamówienia oraz bezpieczeństwo realizacji zamówienia *on-line*.



Rys. 1. Scenariusz realizacji zamówienia

Źródło: [Anderson, Rob 1999, s. 3].

Tab. 2. Schemat procesu realizacji zamówienia



Źródło: [Anderson, Rob 1999, s. 3].

Tab. 3. Potrzeby i korzyści płynące z e-biznesu

Potrzeby przedsiębiorstw	Korzyści
Obecność na nowych rynkach	Wyższe przychody <ul style="list-style-type: none">● Globalny zasięg.● Optymalizacja sprzedaży – większa koncentracja na działaniach strategicznych i generowaniu przychodów kosztem taktycznego zarządzania zamówieniami i szczegółami procesów.● Dążenie do wyeliminowania pośredników – możliwość łatwiejszego optymalizowania marż.● Pozyskanie nowych partnerów drogą elektroniczną.● Przyspieszenie wprowadzania produktów na rynek.
Usprawnienia	Niższe koszty <ul style="list-style-type: none">● Znacznie niższe koszty transakcji, obsługi klienta i pomocy technicznej.● Oszczędności na publikacji katalogów, dystrybucji i nie sprzedanych produktach.● Zmniejszone wymagania w zakresie przestrzeni magazynowej dzięki wewnętrznej integracji i prezentacji całej oferty w witrynie WWW.● Strategiczne planowanie zaopatrzenia.
Utrzymanie klientów	Lepsza obsługa i zrozumienie potrzeb klienta <ul style="list-style-type: none">● Lepsze kontakty z klientami osiągnięte przez samoobsługowe składanie zamówień, obsługę klienta oraz pomoc techniczną, co z kolei przyczynia się do przywiązania klienta do firmy, a więc i większych zakupów w przeliczeniu na jednego odbiorcę.● Dynamiczny, wielokierunkowy przepływ informacji w czasie rzeczywistym w relacjach sprzedawca-klient, klient-sprzedawca, klient-klient.● Szczegółowe profile klienta oraz analiza jego przyzwyczajeń pozwalają lepiej zrozumieć potrzeby i zareagować na nie (marketing zindywidualizowany).

Źródło: [Handel... 2000].

Korzyści i bariery restrukturyzacji działalności w kierunku e-biznesu

Korzyści, jakie otrzymują przedsiębiorstwa w wyniku restrukturyzacji działalności przy wykorzystaniu technologii informatycznej wiążą się z niższymi kosztami związanymi z automatyzacją realizacji transakcji i skróceniem czasu dostarczenia dobra do klienta. Bez wątpienia takie rozwiązanie oznaczać będzie konieczność redukcji czasów przebrojeń, niezbędnych wszak do uzyskania nowego produktu w wyniku procesu technologicznego spełniającego indywidualne potrzeby zamawiającego. Zarazem osoby, chcące przekształcić tradycyjną organizację w stronę zarządzania wspomagane go komputerowo, muszą mieć na uwadze fakt, że o ile znalezienie klienta i pozyskanie zamówienia może być wykonane dzięki handlowi elektronicznemu, to dostarczenie produktu bądź usługi wymaga rzeczywistego wytworzenia. Przedsiębiorstwo myślące o utworzeniu aliansu z organizacją typu *e-commerce* musi być przygotowane na wewnętrzne zmiany, wynikające z przystosowania do realizacji potencjalnie dużych zamówień. Ponadto, jak zauważa J. Kisielnicki, „jeżeli prawdopodobieństwo osiągnięcia zysku jest wyższe dla organizacji tradycyjnej, wtedy powinno się dążyć do stworzenia takiego typu organizacji. Jednak w sytuacji, kiedy chociaż jedna z nich, mogąca wejść w skład organizacji tradycyjnej, może uzyskać wyższy zysk w organizacji wirtualnej, wtedy nie chce do takiej tradycyjnej organizacji przystąpić i dąży do stworzenia wirtualnej. Jednak w zależności od stanowiska pozostałych organizacji, może być skłaniana do podjęcia decyzji o przystąpieniu do organizacji tradycyjnej” [Kisielnicki 2000, s. 25].

Specjaliści jednej z firm, dostawcy kompleksowych rozwiązań dla *e-biznesu*, wskazują, jakie potrzeby przedsiębiorstw mogą być spełniane w wyniku wykorzystania zaawansowanej technologii informatycznej (tabela 3).

Przekształcenie przedsiębiorstwa zgodnie z modą *e-biznesu* niesie ze sobą wiele niepewnych sytuacji. Wyjaśnienie ich poprzez dobrze sformułowaną strategię i antycypację niepowodzeń może pomóc organizacjom odzyskać motywację do dalszego działania. Wizje, jakie rozciągają przed zarządzającymi producenci oprogramowania i *hardware'u* są niezwykle pociągające. Zapal studzą przypadki, kiedy najnowsza technologia nie tylko nie pomaga, ale i burzy dotychczasowe sprawdzone metody działania.

„Wdrożenie systemu zarządzania infrastrukturą sieciową wymaga wielu zmian organizacyjnych, których rozmiar często zaskakuje nawet uczestników projektu. Zmiany te nie ograniczają się do sfery związanej z technologią sieciową. Sięgają znacznie głębiej i wpływają na modyfikację procedur, dotyczących kluczowych dziedzin działalności przedsiębiorstwa”, twierdzi A. Bielewicz, opisując przypadki Polskiej Telefonii Cyfrowej Era GSM, Banku Handlowego SA i Banku PKO BP [Bielewicz 2000].

W *e-biznesie* zachodzi wiele złożonych procesów, które jeszcze nie znalazły wiarygodnych opracowań i jednoznacznych wskazań dla restrukturyzujących się przedsiębiorstw. Pozostające na styku kilku nauk: socjologii, psychologii, informatyki, organizacji i zarządzania, problemy związane z pracą przy komputerze oraz utrzymywania kontaktu drogą elektroniczną stwarzają często niebezpieczeństwo dehumanizacji pracy ludzkiej. Restrukturyzacja w kierunku *e-biznesu* wiąże się z powstawaniem stanowisk pracy poza biurem (telepraca).

O tym, czy dokonywać restrukturyzacji opierając się na drogich technologicznych rozwiązaniach, przedsiębiorstwa muszą rozstrzygnąć na podstawie analizy swoich potrzeb i, przede wszystkim, możliwości. Cóż z tego, że szczytne wizje dyrekcyj w postaci zakupu odpowiedniej infrastruktury doczekają się realizacji, skoro pracownicy nie będą potrafili z niej skorzystać?

Marek Ćwiklicki

¹⁾ Powyższa definicja pochodzi ze słownika *Workflow Management Coalition (WfMC)*, tłumaczenia prof. Z. Martyniaka [Martyniak 2000]. WfMC to stowarzyszenie grupujące w swoich szeregach zarówno użytkowników systemów *workflow* oraz ich producentów. Należy dodać, iż użyte słowo „*workflow*” oznaczające dosłownie „przepływ pracy”, posiada oddzielną definicję w brzmieniu: „automatyzacja procesu biznesowego, w całości lub części, podczas którego dokumenty, informacje i zadania są przenoszone od jednego uczestnika do innych w celu wykonania działania zgodnie ze zbiorem sformalizowanych zasad” [tamże].

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANDERSEN M., ROB A., *Workflow Interoperability – Enabling E-Commerce*, 1999.
- [2] ATTINGER M., *Workflow: A Terminology Primer*, „Records Management Quarterly” July, 1996.
- [3] BIELEWICZ A., *Problem pozornie sieciowy*, Raport „ComputerWorld” pt. Zarządzanie siecią, kwiecień 2000.
- [4] DOGAC et al., *Workflow Management Systems and Interoperability*, Springer 1997.
- [5] *Handel elektroniczny. Możliwości i wyzwania*. Oracle, Warszawa 2000, cyt. za: M. GRZYBOWSKI, *Inkubator e-biznesmenów*, „Manager” nr 3, 2000.
- [6] KISIELNICKI J., *Wirtualna organizacja – przyszłość biznesu*, „Manager” nr 1, 2000.
- [7] MARTYNIAK Z., *Teoretyczne podstawy systemów workflow*, „Informatyka” nr 3, 2000.
- [8] PALARCZYK J., *Czas nowej ekonomii*, „Rzeczpospolita” 4 listopad, 1999.
- [9] PARZYDŁO M., *CRM, czyli sprzedaż totalna*, „Manager” nr 1, 2000.
- [10] *Workflow Automation on the Web: Reaching the New Frontier of Productivity*, Ultimus, last updated, Feb., 23, 1998, <http://www.ultimus1.com/ultwhite/uwebflow.htm>
- [11] ZWIERZCHOWSKI Z., *Łączność zmienia gospodarkę*, „Rzeczpospolita” 17 maja, 1999a.

Autor – asystent, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

Grażyna Gierszewska

Zarządzanie strategiczne

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego
Warszawa 2000

Strategiczne zarządzanie jest koncepcją, która w Polsce na dobre zagościła w latach dziewięćdziesiątych. Takie terminy jak: „strategia”, „zarządzanie strategiczne”, „planowanie strategiczne”, „myślenie strategiczne” zaczęły towarzyszyć każdej wypowiedzi na tematy gospodarcze i dodawać powagi wybranym decyzjom lub działaniom. Dziesięć lat krajowej praktyki to niewiele w skali doświadczeń światowych, a jednak wystarcza do tego, aby nabrać odpowiedniej wprawy, dokonać większych lub mniejszych wdrożeń, obserwować ich efekty i w końcu zacząć zastanawiać się nad pytaniami o dalszy rozwój koncepcji strategicznego zarządzania. Tym bardziej, że pojawiające się książki i artykuły pomnażają nowe perspektywy zastosowań strategicznego myślenia, kreują odmienne metody analiz strategicznych; raz skłaniają do koncentrowania uwagi na wybranych czynnikach sukcesu, a innym razem namawiają do kompleksowości spojrzenia. Wielość kwestii składających się na współczesną koncepcję strategicznego zarządzania może mniej wprawnych studentów, badaczy i specjalistów przytłaczać. Analogia porównująca badaczy stojących przed różnymi fragmentami słonia nie jest przypadkowa.

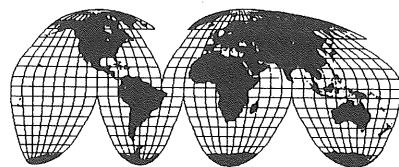
W sytuacji ogromu zebranej wiedzy kusi pomysł fenomenologicznego powrotu do sedna rzeczy i zadawania prostych pytań. W prowadzeniu takiej refleksji bardzo przydaje się nowa książka na rynku wydawnictw menedżerskich zatytułowana *Zarządzanie strategiczne*. Jej autorka, Grażyna Gierszewska, jest postacią znaną z wcześniejszych, wartościowych prac na temat analiz strategicznych. Jednak styl tej ostatniej książki, przynajmniej pierwszej części, zaskakuje. Zebrano w niej bowiem pytania, które muszą nasuwać się każdemu zdolnemu do refleksji nad zarządzaniem strategicznym badaczowi i menedżerowi. Wprost zapytano o tak trudne kwestie, jak: Czy zarządzanie strategiczne jest uniwersalną metodą kierowania przedsiębiorstwem? Czy potrzebne są definicje z zakresu zarządzania strategicznego? Jakie cele do realizacji powinny wyznaczać sobie przedsiębiorstwa? Czym jest przedsiębiorstwo? Myślenie strategiczne – co to znaczy? Czy z historii zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa można wynieść jakąś naukę? Czy globalizacja i regionalizacja to procesy przeciwstawne, konkurencyjne, czy mogą ze sobą współistnieć? Czy przedsiębiorstwa znają swoje otoczenie i potrafią generować trendy, które oddziałują na sposób funkcjonowania ich firm? Czy przedsiębiorstwo ma szansę na kształtowanie swoich relacji z otoczeniem konkurencyjnym?

Poprowadzona w pracy Gierszewskiej dyskusja nad tymi problemami nie tylko dostarcza wielu możliwych odpowiedzi, ale skłania do odważnego rozważania przyszłości strategicznego zarządzania jako spójnej i konsekwentnie budowanej koncepcji. Lektura skłania do postawienia i rozważenia pytania o to, czy profesjonalni menedżerowie początku XXI wieku muszą podporządkowywać się konwencji zarządzania strategicznego? Przez niektórych już samo tak sformułowane pytanie może być traktowane jako obrazoburcze i bezsensowne, ale przecież każdy z wielkich nurtów teorii zarządzania ma okres swojej dominacji i okres utrwalania w historii doświadczeń menedżerskich. Nie ma przy tym do czynienia z prostym zapomnianiem, ale raczej uzupełnianiem, wzbogacaniem, redefiniowaniem. Współczesna w danym momencie teoria zarządzania niesie w sobie doświadczenia lat poprzednich. Jednak są one najczęściej, w kolejnych etapach, wzbogacone o nowe wątki, perspektywy, narzędzia. Są zakorzenione w przeszłości, ale nowatorskie we współczesnej im treści. Zgodnie z tą ideą książka Grażyny Gierszewskiej nie tylko daje szansę na ogólne refleksje, ale dostarcza wielu bardzo interesujących spostrzeżeń z różnych praktycznych sfer strategicznego zarządzania. Na szczególną uwagę czytelnika zasługują pułapki globalizacji, omówienia zastosowań technik analiz strategicznych, nowe koncepcje tworzenia strategii, a przede wszystkim przedstawione analizy sektorowe: hutnictwa żelaza i stali, górnictwa oraz producentów cukru. Płynące z tych analiz wnioski powinny być przemyślane nie tylko przez menedżerów kopalń, hut i cukrowni, ale polityków oraz obywateli finansujących nieskuteczne strategie zmian. Hasła przyświecające reformom są bardzo poważne i wizjonerskie, są symbolem powagi traktowania spraw, jednak strategii sektorów nie tworzą deklaracje, lecz fakty, a te Grażyna Gierszewska ukazuje i surowo komentuje.

Prezentowaną książkę można zaliczyć do udanych prób podsumowań doświadczeń badaczy i praktyków zajmujących się zarządzaniem strategicznym. Jej treść rozpoczynają wprost postawione ostre pytania, a zakończenie stanowią śmiałe spostrzeżenia i uwagi prowokujące do stawiania własnych pytań. Interesująca jest również ostatnia sentencja pracy, która wyznacza prawdopodobne kierunki rozwoju myśli z zakresu strategicznego zarządzania.

dr hab. Janusz Strużyna
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

Mapy strategii

Robert Kaplan, David Norton, *Having trouble with your strategy? Then map it.* „Harvard Business Review”, September-October 2000, s. 167-176

Robert Kaplan jest profesorem Harvard Business School w Bostonie; zajmuje się problemami przywództwa. **David Norton** jest założycielem i prezesem The Balanced Scorecard Collaborative w Lincoln w stanie Massachusetts.

W warunkiem sukcesu w procesie wdrażania strategii jest dysponowanie pracownikami, którzy ją rozumieją – a zwłaszcza zdają sobie sprawę, że w tym procesie aktywa niematerialne przekształcają się w materialne i wymierne wyniki. Tworzenie map strategii bardzo pomaga pracownikom poruszać się po niepewnym terenie, jakim jest walka konkurencyjna.

Wyobraźmy sobie generała przeprowadzającego swe wojsko przez nieznane mu terytorium. Jest rzeczą oczywistą, że podstawowym narzędziem pomocnym w przejściu przez ten obszar byłaby szczegółowa mapa z zaznaczonymi na niej najważniejszymi miastami i wsiami, mostami i drogami. Bez tych podstawowych informacji trudno byłoby generałowi opracować całą kampanię i „sprzedać” ją swym oficerom.

Problemem wielu przedsiębiorstw jest niestety to, że ich naj-

wyższa kadra kierownicza próbuje przeprowadzić swych pracowników przez nieznany im teren nie dysponując bądź nie dzieląc się z nimi najistotniejszymi informacjami. Kiedy przychodzi do realizacji strategii, menedżerowie opisują tylko ogólnie, czego wymaga się od pracowników i dlaczego poszczególne zadania są ważne. W takim podejściu do wdrażania strategii należy doszukiwać się porażek organizacji w walce konkurencyjnej. Jak pracownicy mają realizować jakiś plan, jeśli go w ogóle nie rozumieją?

Organizacje potrzebują narzędzi umożliwiających skuteczną komunikację i gwarantujących zrozumienie ich celów przez pracowników. Takim narzędziem są bez wątpienia mapy strategii. Wyraźnie pokazują pracownikom, w jaki sposób ich praca jest wpisana w proces implementacji strategii, jak wpływa na sukces firmy i jak wiąże się z podstawowymi celami organizacji. Mapy strategii pozwalają na wizualizację podstawowych zadań i powiązań między nimi. Ważne, że stanowią one pewną formę diagramów przyczynowo-skutkowych, uświadamiają więc, na co należy zwrócić większą uwagę i co udoskonalić w firmie, aby osiągnąć konkretny efekt.

Patrząc na to narzędzie z szerszej perspektywy można stwierdzić, że pokazuje ono jak organizacja wykorzystuje inicjatywę i swoje zasoby – w tym zasoby niematerialne, jak chociażby kultura organizacyjna i wiedza pracowników – i przekształca je w wymierne efekty.

Dlaczego mapy strategii?

W erze przemysłowej przedsiębiorstwa kreowały wartość dzięki przetwarzaniu surowców w gotowe wyroby. Gospodarka bazowała przede wszystkim na zasobach materialnych, takich jak ziemia, budynki, wyposażenie, zapasy, a organizacje mogły określić i udokumentować swą strategię odwołując się do narzędzi finansowych: bilansów, zestawień przychodów czy głównych ksiąg.

W erze informacji biznes musi tworzyć i rozwijać aktywa niematerialne, np. relacje z klientami, umiejętności i wiedzę pracowników, technologie informacyjne, kulturę organizacyjną sprzyjającą innowacjom, rozwiązywaniu problemów i doskonaleniu firm. Co więcej, aktywa niematerialne stają się głównym źródłem przewagi konkurencyjnej. Problem tkwi w tym, że nie istnieją narzędzia opisujące dobrze ten rodzaj aktywów i mierzące wartość, jaką te aktywa tworzą w firmie. Podstawowa trudność polega na tym, że znaczenie aktywów niematerialnych bardzo silnie zależy od kontekstu organizacyjnego i charakteru strategii.

I tak na przykład, strategia sprzedaży nakierowana na wzrost wymaga wiedzy o klientach, dodatkowych szkoleń dla sprzedawców, nowych baz danych i systemów informacyjnych, odpowiedniej struktury organizacyjnej i systemu wynagrodzeń. Inwestowanie i doskonalenie jednego tylko elementu, a zapominanie o innych może spowodować nieskuteczność w realiza-

cji strategii. Tak więc, wartość związana z aktywami niematerialnymi nie może być oceniana w odebraniu od procesów zachodzących wewnątrz organizacji.

Aby zrozumieć sposób, w jaki organizacje tworzą wartość w erze informacji, warto opracować mapę strategii i pokazać ją na zbilansowanej karcie dokonań (patrz rysunek 1). Miara kondycji firmy są tutaj cztery grupy kryteriów: finanse, klienci, procesy wewnętrzne oraz uczenie się i wzrost. Karta pokazuje, jakich umiejętności i wiedzy będą potrzebowali pracownicy (ich uczenie się i wzrost), aby wprowadzać innowacje, budować właściwe systemy i umiejętności strategiczne firmy (procesy wewnętrzne), pozwalające na dostarczanie odpowiednich, oczekiwanych wartości na rynek (klienci), prowadzących z kolei do wypracowania większej wartości dla akcjonariuszy (finanse).

Koncepcja map strategii została opracowana w 1992 roku i zastosowana w setkach firm sektora tak prywatnego, jak i publicznego, reprezentujących różne rynki. Zdała egzamin także w organizacjach nie nastawionych na zysk. Doświadczenie to pozwoliło autorom na udoskonalenie narzędzia umożliwiającego pokazanie łańcucha przyczynowo-skutkowego i łączącego wyniki organizacji z przyczynami rezultatów. Zaletą mapy strategii jest ponadto pokazanie najistotniejszych celów i zadań organizacji w języku zwięzłym i zrozumiałym dla wszystkich.

Od góry do dołu

Najlepszą metodą opracowania mapy strategii jest metoda „od góry do dołu”: poczynawszy od wyznaczenia kierunku, po nakreślenie wszystkich dróg prowadzących do celu. Menedżerowie muszą więc zacząć pracę nad

mapą od przypomnienia sobie misji organizacji, jej podstawowych założeń i wartości. Oznacza to konieczność odpowiedzenia sobie na pozornie banalne pytanie: po co organizacja istnieje na rynku? Tylko w odniesieniu do misji, kadra kierownicza może opracowywać wizję strategiczną, a więc jasny obraz celów przedsiębiorstwa (np. stanie się liderem w danej branży pod względem wypracowywanych zysków). Kolejny etap to określenie sposobów, jakimi można dojść do zamierzonego celu. Temu służy wyodrębnienie czterech grup kryteriów oceny rozwoju firmy.

Finanse

Budowanie mapy strategii zwykle rozpoczyna się od strategii finansowej, zapewniającej zwiększenie wartości dla akcjonariuszy. Organizacje nie nastawione na zysk i rządowe (jak również partie polityczne) umieszczają w tym miejscu swoich klientów lub wyborców.

Strategia finansowa przedsiębiorstw ma na ogół dwa poziomy: zwiększanie przychodów oraz wzrost produktywności. W pierwszym przypadku chodzi o:

- zbudowanie franszyzy, pozwalającej na uzyskiwanie przychodów z nowych rynków produktów i grup klientów,
- zwiększanie wartości istotnych dla obecnych klientów, pogłębianie relacji z nimi poprzez rozwijanie sprzedaży.

Podobnie strategia wzrostu produktywności opiera się na:

- ulepszaniu struktury kosztów,
- bardziej efektywnym wykorzystaniu aktywów.

Na ogół szybciej widoczne są efekty strategii wzrostu przedsiębiorczości niż zwiększania przychodów. Mimo to, jedna z podstawowych zasad opracowywania mapy strategii polega na uświadamianiu szans, jakie daje **jednoczesne** skupienie się na obu sposobach poprawiania kondycji finansowej przedsiębiorstwa i zwiększania jego wartości. Z jednej strony zwraca się uwagę na aspekt kosztów w firmie, z drugiej zaś na konieczność odpowiadania na oczekiwania klientów.

Klienci

Istotą każdej strategii biznesu jest kreowanie wartości dla klienta, co oznacza unikatową mieszankę produktów, usług i ich atrybutów, relacji z klientami oraz wizerunku, jaki oferuje firma. To określa, w jaki sposób organizacja może odróżniać się od swoich konkurentów, aby wciąż przyciągać docelowych klientów i pogłębiać swoje z nimi relacje. Myślenie w kategoriach kreowania wartości istotnych dla klienta jest czynnikiem decydującym, bo pomaga firmie znaleźć związki pomiędzy wewnętrznymi procesami a sferą rynkową.

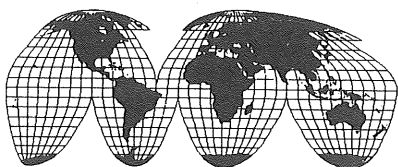
Zwykle propozycja wartości oferowanej klientowi bazuje na wyborze pomiędzy trzema czynnikami różnicującymi:

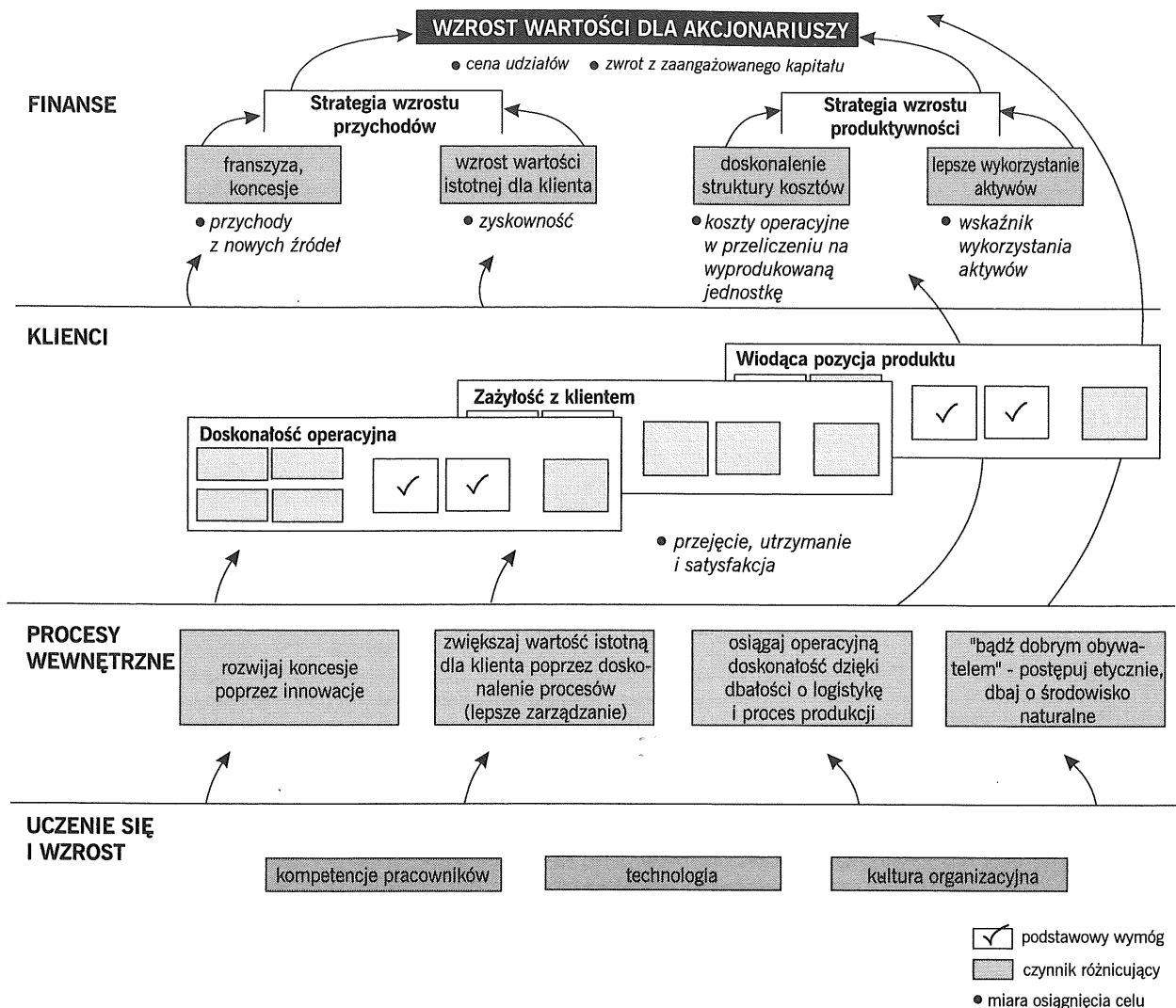
- operacyjnej doskonałości (firmą bazującą na tejże doskonałości jest chociażby McDonald's czy Dell Computer),
- zażyłości z klientem (np. Home Depot lub IBM w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych),
- wiodącej pozycji produktu (np. Intel czy Sony).

Przedsiębiorstwa starają się wyróżniać w jednym z tych obszarów i utrzymywać standard w pozostałych dwóch (patrz rysunek 2). Opierając oferowaną wartość na konkretnych czynnikach różnicujących, firma musi jednocześnie określić typy i grupy klientów docelowych.

Z badań autorów wynika, że propozycja wartości jest jednym z kluczowych i najtrudniejszych kroków w opracowywaniu strategii firmy. Na ogół trzy czwarte kadry kierownicze w organizacjach nie może dojść do porozumienia dyskutując o wartości i docelowych klientach.

Przedsiębiorstwa decydujące się na realizację operacyjnej doskonałości muszą zwracać szczególną uwagę na konkurencyjne ceny, jakość produktu oraz możliwości jego wyboru przez klientów, szybkość realizacji zamówień i dostaw. W zażyłości z klientem istotna jest jakość relacji z konsumentem, w tym dodatkowe usługi oraz kompletność oferty. Natomiast firmy bazujące na wiodącej pozycji swego





Rys. 1. Zbilansowana karta dokonań

produktu muszą koncentrować się na jego funkcjonalności i wyglądzie oraz ogólnej jakości oferty.

Procesy wewnętrzne

Skupienie się na procesach wewnętrznych firmy jest niezbędne, aby określić drogi dojścia do celu i sposoby realizacji strategii. Ten etap tworzenia mapy strategii obejmuje koncentrację na krytycznych działaniach w organizacji, jakimi są:

- innowacje (dotyczy to nowych produktów i usług, penetrowania nowych rynków i nowych grup klientów),
- zwiększanie wartości istotnej dla klienta poprzez pogłębianie dotychczasowych relacji,

- osiąganie operacyjnej doskonałości poprzez redukcję kosztów, podnoszenie jakości, skracanie cyklu procesów, zwiększanie możliwości produkcyjnych, lepsze wykorzystanie aktywów,
- dbanie o reputację dzięki zwiększaniu roli społecznej odpowiedzialności, etyki, dbaniu o ochronę środowiska naturalnego i traktowaniu tych elementów jako strategicznych atutów firmy.

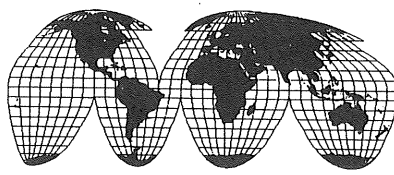
Warto w tym momencie zauważyć, że o ile wiele przedsiębiorstw zwraca uwagę w swojej strategii na innowacje czy wzrost wartości dodanej, o tyle ich miarą są tylko finanse (koszty). W rezultacie strategia pozostaje bez żadnego związku z kryteriami ocen.

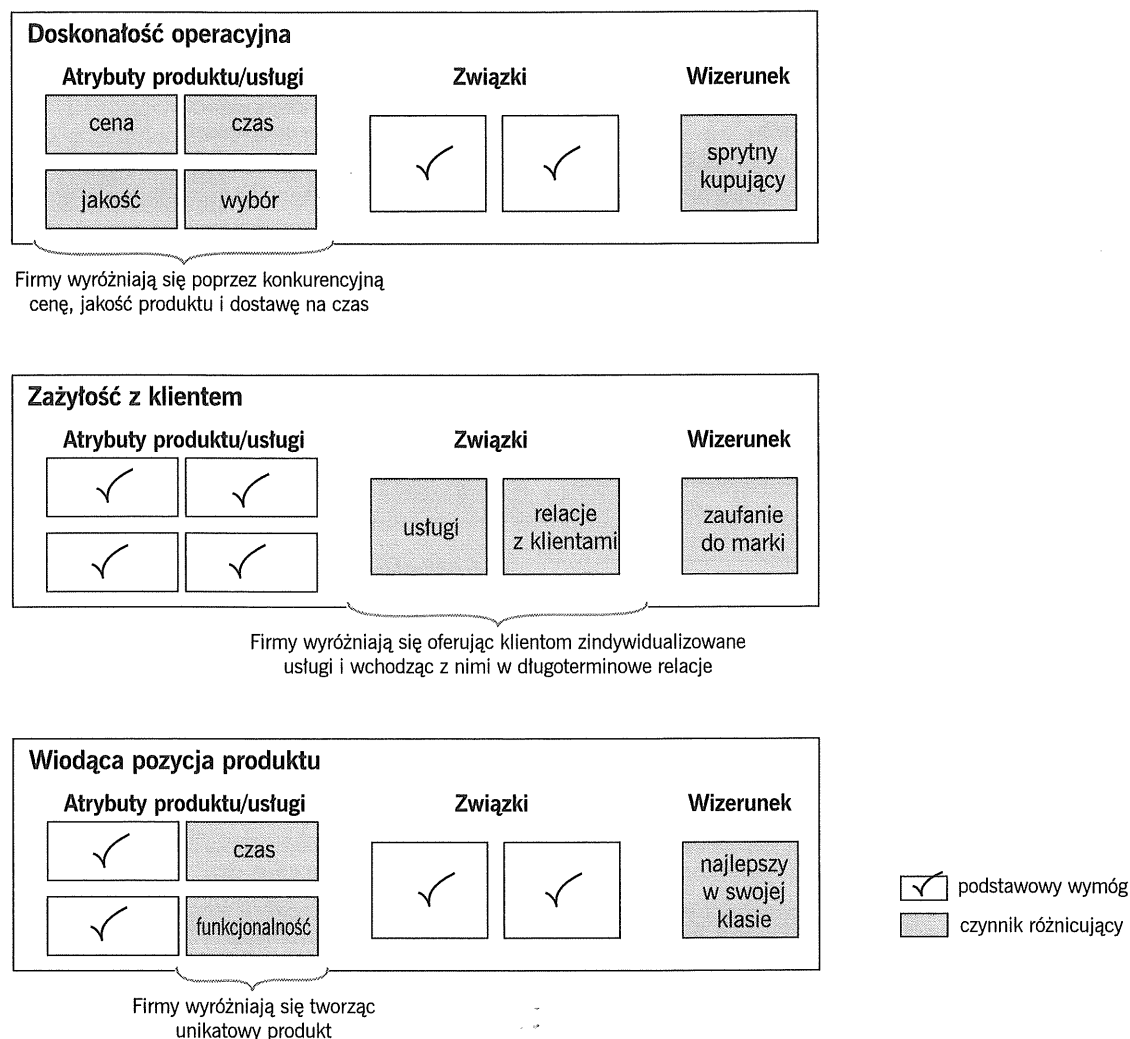
Korzyści z doskonalenia procesów w firmie można rozpatrywać

z punktu widzenia horyzontu czasowego. W krótkim okresie widoczna jest redukcja kosztów i zwiększona wydajność. Wzrost przychodów związany z polepszaniem relacji z klientami to efekt w średnim okresie. Efektem długoterminowym są natomiast przychody i marże zysku zwiększone na skutek innowacji.

Uczenie się i wzrost

Podstawą realizacji każdej strategii są kompetencje i umiejętności





Rys. 2. Tworzenie wartości istotnej z punktu widzenia klienta

ści, jakimi dysponuje organizacja, posiadane technologie oraz kultura organizacyjna. Ta ostatnia stanowi nie lada wsparcie dla opracowanej strategii. Umieszczenie uczenia się i wzrostu jako jednego z poziomów mapy pozwala pokazać związki pomiędzy strategią a zarządzaniem zasobami ludzkimi i zapleczem technologicznym.

Dzięki temu firmy muszą odpowiedzieć na pytanie, czy i w jakim

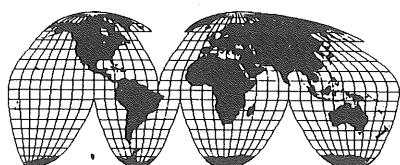
stopniu będą w stanie sprostać wymaganiom związanym z doskonaleniem procesów wewnętrznych, relacji z klientami i tworzenia wartości. Z drugiej strony, menedżerowie mogą uświadomić sobie wagę uczenia się i wzrostu w procesie realizacji strategii.

Nie tylko sztuka

Opracowanie wspaniałej strategii jest sztuką, ale już jej przedstawienie pracownikom, jasne opisanie celów i zadań wymaga większej dyscypliny i uporządkowania. Mapa strategii pozwala na postrzeganie strategii organizacji jako zintegrowanego, zrozumiałego i usystema-

tyzowanego planu. Umożliwia wczesne wykrycie błędów, odstępstw i niezamierzonych efektów, a w konsekwencji na szybkie podjęcie działań naprawczych i korektę. Innymi słowy, jest ona narzędziem pokazującym związki pomiędzy teraźniejszością firmy – posiadanymi zasobami i umiejętnościami, a przyszłością – pozycją, jaką firma chce osiągnąć na rynku. Pracownicy zaś lepiej rozumieją wszelkie relacje łączące ich pracę i cele strategiczne organizacji. To zaś znacznie ułatwia wdrażanie strategii i chroni przed potencjalnymi porażkami przedsiębiorstwa na rynku.

Opr. dr Grażyna Aniszewska



75-lecie Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa i 40-lecie Oddziału w Zielonej Górze

W ubiegłym roku obchodziliśmy jubileusz 75-lecia Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa i 40-lecia powstania Oddziału w Zielonej Górze. W sali witrażowej Muzeum Ziemi Lubuskiej odbyło się z tej okazji spotkanie działaczy Towarzystwa. Wykład na temat „Kierownik czy przywódca” przedstawiła prof. dr hab. Janina Stankiewicz, wskazując na wyzwania stojące przed kadrą menedżerską w obliczu zmian społecznych i technologicznych.

Wśród uczestników byli także: długoletni prezes zarządu, prof. dr hab. inż. Tadeusz Biliński, Zarząd Główny TNOiK reprezentował dr Mieczysław Ciurla. W trakcie kularowych rozmów zwracano uwagę na kierunki rozwoju zarówno naszego regionu, jak i samego oddziału TNOiK w Zielonej Górze.

Działalność oddziału TNOiK w Zielonej Górze w roku 2000

W działalności edukacyjnej i doradczej w ubiegłym roku Oddział podejmował wysiłki, których celem było zaistnienie na rynku szkoleniowym i consultingowym regionu, specjalizując się w zagadnieniach controllingu i systemów zapewnienia jakości według norm ISO serii 9000.

Jakość

Działalność w zakresie szkoleń i wdrożeń prowadzona jest w ramach spółki TNOiK – TEQ. Tematyka norm jakości ISO jest zagadnieniem nowym, ale nieodzownym przy integracji naszej gospodarki z rynkami europejskimi. Prowadzimy politykę i działania zmierzające do tego, aby stać się silnym ośrodkiem, w którym każda zainteresowana instytucja może uzyskać niezbędną wiedzę teoretyczną i poznać procedurę pozwalającą uzyskać certyfikat jakości. Jesteśmy w pełni na to przygotowani – posiadamy pełną dokumentację szkoleń i wdrożeń w zakresie norm serii ISO 9000 i 14 000. Liczymy jednak na pełną współpracę z Urzędem Marszałkowskim w zakresie PPJ, tj. Programu Promocji Jakości i propagowania tej idei na terenie naszego województwa. Podejmujemy także działania zmierzające do ustanowienia Lubuskiej Nagrody Jakości w ramach Europejskiej i Polskiej Nagrody Jakości.

W roku 2000 złożyliśmy wspólnie z Bułgarami i Niemcami, a konkretnie z Bułgarsko-Niemieckim Instytutem Jakości z Gąbrowa – projekt w ramach programu Leonardo da Vinci, którego celem jest powołanie dwóch silnych ośrodków w Europie Środkowej, kształcących fachowców w zakresie jakości na podstawie sprawdzonych, opartych na praktyce programach i metodach nauczania. Nauka byłaby prowadzona w języku niemieckim i angielskim, a absolwenci otrzymaliby certyfikat uprawniający do podjęcia pracy w Unii Europejskiej.

Innymi, ważnymi wydarzeniami było ukończenie, łącznie z uzyskaniem certyfikatu, wdrożeń ISO 9002

w Vitrosilicon SA Ilowa – certyfikat uzyskał 18 lipca 2000 r., MK Żary – uzyskał certyfikat 5 lutego 2000 r., co najlepiej świadczy o skuteczności prowadzonych przez nas przedsięwzięć.

W ubiegłym roku przeprowadziliśmy także cykl szkoleń na audytorów wewnętrznych – 40 osób uzyskało stosowny certyfikat.

W ubiegłym roku realizowaliśmy także, łącznie z naszym niemieckim partnerem, firmą TEQ z Chemnitz, projekt na zlecenie rządu saksońskiego „Jakość w przemyśle samochodowym”. Jest to program, który posiada dwa główne cele: pierwszy – podniesienie jakości w polskich przedsiębiorstwach związanych z przemysłem motoryzacyjnym, drugi – poszukiwanie w Polsce partnerów dla przemysłu samochodowego w Saksonii. Szkolenie w Niemczech odbyło się od 26 czerwca do 7 lipca 2000 r. Część szkolenia odbyła się także w Polsce, w siedzibie TNOiK w Zielonej Górze.

Rozpoczęliśmy także współpracę z Lubuską Izbą Budownictwa i Organizacją Pracodawców Regionu Lubuskiego, której celem jest propagowanie problematyki jakości wśród lubuskich małych i średnich przedsiębiorstw. Pierwszym krokiem było zorganizowanie bezpłatnego szkolenia dla przedsiębiorstw z zakresu systemów zapewnienia jakości i norm ISO 9000. Ze względu na duże zainteresowanie ze strony pracodawców planujemy w roku bieżącym przeprowadzenie całego cyklu szkoleń z tej tematyki, które będą częściowo refundowane przez Ministerstwo Gospodarki. Celem tych szkoleń będzie szerzenie idei zapewnienia jakości i przygotowanie jak największej liczby przedsiębiorstw do wdrożenia systemów zapewnienia jakości zgodnych z ISO 9000.

Controlling

Głównym działaniem z zakresu controllingu prowadzonym w ubiegłym roku przez Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Oddział w Zielonej Górze było zorganizowanie wspólnie z bbw Bildungswerk Der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg e.V. dwudniowej, ogólnokrajowej konferencji „Controlling w placówkach służby zdrowia”, która odbyła się w Warszawie w dniach 24–25 lutego 2000 r.

Patronat honorowy nad konferencją objęła ówczesny minister zdrowia – Franciszka Cegielska. W konferencji uczestniczyły głównie osoby zarządzające placówkami lecznictwa zamkniętego w Polsce, przedstawiciele kas chorych i samorządów terytorialnych.

Wśród wykładowców wystąpili doświadczeni niemieccy specjaliści z zakresu wdrażania controllingu: prof. dr Joachim Hentze oraz Peter Zschernack.

Prof. dr Joachim Hentze – kierownik Wydziału Zarządzania w Instytucie Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Technicznego w Brunshwiku, europejski autorytet naukowy z zakresu prowadzenia rachunku kosztów i planowania świadczeń w placówkach lecznictwa zamkniętego, autor książki „Kosten- und Lei-

stungsrechnung in Krankenhäusern", wygłosił wykład na temat: „**Przedsięwzięcia mające na celu zbudowanie prostego i praktycznego systemu controllingu w placówkach służby zdrowia**”. Profesor zapewnił, iż controlling, rozumiany jako koncepcja zorientowana na osiągnięcie celu – sterowania strukturami i procesami poprzez zintegrowane planowanie i kontrolę została wypróbowana i sprawdziła się w zakładach przemysłowych.

Powinna być ona wprowadzana do jednostek ochrony zdrowia, ponieważ operatywne sterowanie może dotyczyć zarówno procesów medycznych, jak i niemedycznych.

W wystąpieniu przedstawiono sposób finansowania służby zdrowia i problemy wynikające z wprowadzenia w 1992 r. nowego, ukierunkowanego na świadczenie, prawa ustanawiania cen. Określono cele i zadania controllingu w szpitalach oraz konieczność tworzenia nowego kształtu organizacyjnego szpitala, nowego aspektu przepływu informacji i wzajemnych powiązań. W sposób szczególnie potraktowano zagadnienia controllingu operatywnego w szpitalach. Scharakteryzowany on został przez struktury, procesy oraz instrumenty controllingu. Przy omawianiu schematu organizacyjnego duży nacisk położono na delegację kompetencji decyzyjnych i ekonomicznej odpowiedzialności na hierarchicznie niższe miejsca aż do wyodrębnienia centrów zysków lub centrów kosztów.

Przedstawiono także sposoby tworzenia i wdrażania systemu planowania i kontroli. W końcowej części wystąpienia wykazano, iż rachunkowość zakładowa szpitala jest możliwa do prowadzenia wyłącznie za pomocą komputerowo wspomaganego systemu informatycznego controllingu. Zintegrowany system informatyczny szpitala powinien się zamykać we wzajemnie zależnym systemie informatycznym, by móc pobierać niezbędne ilościowe dane z różnych źródeł i zakresów (medycznych i niemedycznych) i rozprawać, jako zorientowaną na osiągnięcie celu wiedzę w różnych kierunkach i na różne poziomy.

Konkluzja: „w Niemczech, podobnie jak u nas, pod względem stosowanych instrumentów sterowania i skuteczności procesów zarządzania szpitale jeszcze nie osiągają standardów ekonomiczności przedsiębiorstw. (...) Kierownik – także lekarz jest przedsiębiorcą, więc jego myślenie musi być myśleniem przedsiębiorcy. Dopiero, kiedy nastąpią zmiany mentalne u wszystkich pracowników szpitali idące w kierunku własnej, indywidualnej odpowiedzialności i przedsiębiorczości i równolegle stworzone zostaną odpowiednie warunki przez ustawodawcę, szpitale dojdą do skuteczności porównywalnej z uzyskiwaną przez przedsiębiorstwa”.

Peter Zschoernack – dyrektor administracyjny Kliniki Uniwersyteckiej im. Benjamina Franklina w Berlinie, z dużym doświadczeniem w prowadzeniu niemieckich kas chorych zaprezentował „**Przykłady controllingu szpitalnego uwzględniającego wymagania niemieckich kas chorych**”. Zschoernack, jako wiceprezydent Deutscher Verein Für Krankenhaus – Controlling – Niemieckiego Stowarzyszenia Szpitali – Controlling, mającego siedzibę w Hamburgu zaproponował uczestnikom konferencji zorganizowanie i współpracę podobnego stowarzyszenia w Pol-

sce, co służyć będzie wymianie wiedzy, informacji i doświadczeń. W Niemczech spośród 2200 szpitali w stowarzyszeniu na razie działa 150 członków, jest więc ono również na początku drogi.

Mehran Moazami-Goudarzi, dyplomowany ekonomista-controller, prowadzący dział Controllingu w Niemieckim Centrum Kardiologii w Berlinie zapoznał uczestników z „**Praktycznym wdrożeniem controllingu w szpitalach na przykładzie Niemieckiego Centrum Kardiologii**”. Goudarzi krótko scharakteryzował sytuację służby zdrowia w Niemczech, omówił czynniki eksplozji kosztów w służbie zdrowia i przedstawił syntetyczne dane o swoim miejscu pracy. Uzasadnił, dlaczego controlling jest tak ważny dla Niemieckiego Centrum Kardiologii. Prezentując controlling strategiczny, przedstawił szczegółowo jego zadania i instrumenty. Następnie dokonał przeglądu operatywnego controllingu, określił jego koszty i przychody. Po omówieniu nośników kosztów-kalkulacji, controllingu finansowego i inwestycyjnego oraz controllingu personalnego, wykładowca zapoznał słuchaczy z prowadzoną sprawozdawczością i znaczeniem wspomagania komputerowego. Bardzo interesującym fragmentem wystąpienia było przedstawienie procesowego rachunku kosztów i powiązania controllingu z jakością zarządzania.

Wykładowcy polscy: Zbigniew Liberkowski, dyrektor zarządu Oddziału TNOiK w Zielonej Górze, specjalista controllingu oraz Jacek Kaczmarczyk, dyrektor Lubuskiego Ośrodka Rehabilitacyjno-Ortopedycznego w Świebodzinie dokonali oceny istniejącego systemu rachunku kosztów i planowania z punktu widzenia controllingu oraz podzielili się doświadczeniami wynikającymi z wdrażania controllingu w szpitalu polskim.

Konferencja niejako zainicjowała długotrwały i niełatwy proces wdrażania controllingu w szpitalach, którego funkcjonowanie w jednostce powinno poprzedzać wszelkie działania restrukturyzacyjne.

Controllingu musimy się uczyć wytrwale i ze świadomością, iż wśród wymagań stawianych controllero-owi nie wystarczą tylko ukończone studia ekonomiczne. Controller powinien mieć kilkuletnie doświadczenie zawodowe w służbie zdrowia, opanowaną rachunkowość, dobrą znajomość oprogramowania komputerowego i cechy osobowe, takie jak: komunikatywność, umiejętność pracy w zespole, umiejętność korzystania z wiedzy i pracy innych osób.

Zarządzający szpitalami muszą więc właściwie usytuować takie stanowisko czy zespół w strukturze organizacyjnej szpitala, relatywnie wysoko wynagradzać, wyposażyć w odpowiednie uprawnienia i umiejętnie korzystać z efektów pracy.

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Zielonej Górze zorganizowało także warsztaty w zakresie stosowania rachunku kosztów i przygotowań do stałych negocjacji z Kasą Chorych oraz wewnątrzszpitalnej restrukturyzacji i zarządzania szpitalem.

Celem warsztatów było szkolenie i przekazanie wskazówek do wdrożenia controllingu w placówkach służby zdrowia.

Warsztaty są prowadzone na przykładzie wybranego szpitala. Każdy z uczestniczących w zajęciach ma

możliwość odniesienia wszelkich wzorów, druków i podstaw oprogramowania, które było tworzone w trakcie zajęć, do własnej placówki.

Warsztaty składają się z przedstawienia pięciu faz, które należy wykonać, aby wdrożyć controlling.

Faza I – Rodzaje kosztów i plan miejsc powstawania kosztów

Faza II – Budżetowanie w wyznaczonych wydziałach szpitala

Faza III – Wprowadzenie systemu budżetowania w całym szpitalu

Faza IV – Kalkulacja

Faza V – Sporządzenie rachunku sukcesu.

Czas trwania warsztatów wynosił każdorazowo 4 dni w blokach po dwa dni. W roku 2000 wymienione warsztaty odbyły się w Gnieźnie, Gdańsku, Warsza-

wie, Łodzi, Wrocławiu oraz dwukrotnie w Gliwicach i uczestniczyło w nich łącznie 120 osób dając wielu szpitalom grunt do samodzielnego wdrożenia controllingu w swoich placówkach.

W warsztatach brały udział osoby, które będą zajmowały się bezpośrednio rachunkiem kosztów i negocjacjami z Kasą Chorych. Celowe było także uczestnictwo lekarza, którego wiedza medyczna była bardzo pomocna przy kalkulacjach cen usług świadczonych przez szpital.

Działania, które zostały podjęte w ubiegłym roku przez oddział zielonogórski pozwoliły umocnić naszą pozycję jako ośrodka doradczego z dziedzin jakości i controllingu i wróżą dalszy rozwój w 2001 roku.

Opracował: Artur Kot

XI Międzynarodowa Konferencja Naukowo-Techniczna Inżynierii Wojskowej INŻYNIERIA I ZARZĄDZANIE W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH

Wojskowa Akademia Techniczna przy współpracy Komendy Głównej Państwowej Straży Pożarnej, Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa i Dowództwa Wojsk Lądowych zorganizowała XI Konferencję Naukowo-Techniczną Inżynierii Wojskowej nt. „Inżynieria i zarządzanie w sytuacjach kryzysowych” w dniach 7–9 listopada 2000 r. w Ryni k/Warszawy.

Ramy konferencji zostały określone bardzo szeroko – obejmowały bowiem, obok istotnych problemów eksploatacji infrastruktury inżynieryjno-komunikacyjnej w sytuacjach wyjątkowych, również sprzężenia inżynierii wojskowej, ratownictwa i ochrony ludności, bezpieczeństwa i ochrony budynków i budowli oraz zarządzania i organizacji działań w sytuacjach kryzysowych.

W konferencji wzięło udział ponad 160 cywilnych i wojskowych pracowników nauki, struktur zarządzania oraz jednostek osłony inżynieryjnej infrastruktury komunikacyjnej i miejskiej z Polski oraz Słowacji, Rosji, Ukrainy, Japonii, Chin. Zgłoszono 66 referatów (w tym 10 nadesłanych przez autorów z zagranicy), które po recenzji opublikowano w dwóch tomach materiałów konferencyjnych (tom 1. *Zarządzanie i organizacja działań w sytuacjach kryzysowych. Ratownictwo i ochrona ludności* – z okazji Jubileuszu 50-lecia WAT i 75-lecia TNOiK oraz tom 2. *Eksploatacja infrastruktury transportowej w sytuacjach wyjątkowych. Bezpieczeństwo i ochrona budynków i budowli* – z okazji Jubileuszu 50-lecia WAT).

Tematyka konferencji łączyła techniczne i organizacyjne problemy inżynierii lądowej (cywilnej i wojskowej) z zagadnieniami zarządzania i dowodzenia w sytuacjach wyjątkowych,

takich jak katastrofy, klęski żywiołowe i działania wojenne.

W problematyce technicznej dyskutowano zagadnienia:

- utrzymania i eksploatacji infrastruktury transportowej w warunkach kryzysowych,
- bezpieczeństwa i ochrony budynków i budowli.

W wystąpieniach prezentowano konstrukcyjne i technologiczne możliwości przeciwdziałania stanom destrukcyjnym infrastruktury budowlanej, techniki komputerowego projektowania i analizowania złożonych układów w sytuacjach wyjątkowych (powodzi, zagrożenia wybuchem, trzęsieniem ziemi itp.). Szeroko przedstawiono możliwości wykorzystania technologii wojskowych w zastosowaniach awaryjnych w czasie pokoju, szczególnie dotyczyło to dróg, mostów, lotnisk i linii kolejowych.

Przedmiotem obrad były też zagadnienia teorii konstrukcji (obciążonych wybuchem), inżynierii materiałowej, ochrony i odbudowy obiektów. Dużym zainteresowaniem uczestników cieszyły się zagadnienia ratownictwa i ochrony ludności oraz naukowe podstawy kształtowania (bądź wspomagania) systemu zarządzania i organizacji działań w sytuacjach kryzysu (w tym szczególnie założenia systemu zarządzania kryzysowego, strategia ratownictwa w Polsce oraz problemy rozpoznawania zagrożeń i organizacji medycznych działań ratowniczych).

W obszarze nauk organizacji i zarządzania dyskutowano o problemach organizacji i funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w państwie, kierowania działaniami antykryzysowymi, wspomagania komputerowego zarządzania i organizacji działań, logistyki działań w sytuacjach kryzysowych.

Tematykę organizacyjną formułowało środowisko naukowej organizacji i kierownictwa przy wydatnym zaangażowaniu przedstawicieli praktyki – jednostek statutowo zajmujących się zarządzaniem w stanach wyjątkowych (wojska, Państwowej Straży Pożarnej, centralnych i wojewódzkich jednostek powołanych do ochrony ludności w stanach klęsk i katastrof).

W scenariuszu obrad konferencji szczególne miejsce przypadło **sesji jubileuszowej poświęconej 75-leciu istnienia TNOiK** na temat **„Zarządzanie i organizacja działań w sytuacjach kryzysowych”**, która odbyła się 8 listopada 2000 r. Organizatorem Sesji Jubileuszowej był Zarząd Oddziału Warszawskiego TNOiK z prezesem – prof. dr. hab. Stanisławem Marciniakiem przy współpracy Zarządu Koła Uczelnianego TNOiK WAT (które obchodziło 15-lecie działalności). W sesji tej uczestniczył Zarząd Główny TNOiK z prezesem prof. zw. dr. hab. Ryszardem Borowieckim oraz prezesem honorowym – prof. zw. dr. hab. inż. Zygmuntem Żbichorskim (mianowanym przez ministra obrony narodowej do stopnia pułkownika Wojska Polskiego w stanie spoczynku).

Po otwarciu sesji i powitaniu jej uczestników, nastąpiło uhonorowanie władz statutowych i zasłużonych działaczy TNOiK listami gratulacyjnymi, pucharami i kwiatami. W części merytorycznej sesji jubileuszowej referaty wygłosili: prof. Ryszard Borowiecki – *„Historia i działalność statutowa TNOiK”*, płk prof. WAT Ryszard Bochenek – *„Historia i współczesny wkład inżynierów wojskowych do teorii i praktyki nauk organizacji i zarządzania”* oraz płk Jerzy Robert Jarzyna – prezes Koła Uczelnianego TNOiK w WAT

– *„Organizacja i zarządzanie w nowoczesnej edukacji inżyniera menedżera wojskowego”*. Ponadto w innych sesjach konferencyjnych referaty merytoryczne z zakresu zarządzania i organizacji działań w sytuacjach kryzysowych wygłosiło kilkunastu autorów.

Podkreślić należy, iż goście zagraniczni uczestniczący w sesji jubileuszowej 75-lecia TNOiK żywo i dociekliwie (oficjalnie i w kulisach) dopytywali się o fakty historyczne i współczesną działalność Towarzystwa oraz wpływ środowiska na skuteczność w określonych warunkach gospodarczo-obronnych RP i WP.

Po sesji jubileuszowej wymieniono opinie, propozycje dalszej współpracy TNOiK z WAT-em.

Konferencja stała się interesującym forum wymiany poglądów na temat technicznych i organizacyjnych możliwości osłony inżynierskiej infrastruktury i przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym oraz kształtowania systemów zarządzania kryzysowego na różnych szczeblach. Cel konferencji został w pełni osiągnięty, propozycja kontynuowania konferencji inżynierii wojskowej będzie rozpatrzona i poddana akceptacji przełożonych.

Obrady XI Międzynarodowej Konferencji Naukowo-Technicznej Inżynierii Wojskowej podsumował i zakończył podziękowaniem za aktywne uczestnictwo przewodniczący Komitetu Naukowego Konferencji – płk dr hab. inż. Tadeusz Kasprzowicz, prof. WAT.

Opr. płk dr inż. Roman Marcinkowski
przewodniczący komitetu
organizacyjnego konferencji
płk mgr inż. Jerzy Robert Jarzyna
prezes Koła Uczelnianego TNOiK

Zgodnie z coroczną tradycją Oddziału TNOiK w Katowicach w Klubie „Amicus” na terenie Akademii Ekonomicznej odbyły się:

- w grudniu – uroczyste świąteczne posiedzenie Zarządu Oddziału,
- w styczniu – noworoczne spotkanie wieloletnich działaczy skupionych w Klubie Seniora przy Oddziale TNOiK w Katowicach.

Spotkania te, oprócz niezwykle miłej świąteczno-noworocznej atmosfery, poświęcone były również ocenie działalności Oddziału w roku minionym oraz dyskusji nad planami i zamierzeniami na rok 2001.

Jednym z ważniejszych punktów programu posiedzenia Zarządu było uroczyste podpisanie porozumienia o współpracy z Wyższą Szkołą Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach, którą reprezentował obecny na posiedzeniu rektor – prof. dr Andrzej Limański.

Porozumienie dotyczy merytorycznej, organizacyjnej i finansowej współpracy w zakresie realizacji pro-

jektów ekonomiczno-finansowych, organizacyjnych, konferencji, sympozjów, szkoleń i studiów podyplomowych, a także współdziałania w zakresie działań marketingowych oraz promowania realizowanych przedsięwzięć.

Należy podkreślić również fakt, iż Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych jest długoletnim członkiem wspierającym Oddziału TNOiK w Katowicach.

W ramach rozwoju współpracy ze środowiskiem podobne porozumienie Oddział podpisał w listopadzie ubiegłego roku z Przedsiębiorstwem Realizacji Inwestycji Przemysłowych i Konsultingu „KOPEX-Engineering” w Katowicach.

Podczas noworocznego spotkania Klubu Seniora długoletni działacze TNOiK wykorzystując swoje doświadczenie starali się wskazać kierunki działania Oddziału w przyszłości.

Miłym akcentem spotkania był jubileusz 80-lecia urodzin Pana Alojzego Borzuckiego.