

Miesięcznik profesjonalistów zarządzania

nr ind. 371157

przeгляд

organizacji 1
92

ROK
1926
ZAŁ.

W KAŻDYM NUMERZE PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH • CENA 12500 ZŁ

JAK ZORGANIZOWAĆ
MARKETING W FIRMIE?

KŁAMSTWO I NEGOCJACJE



Nie czekając na rozstrzygnięcie, czy przedwojenny zakaz łączenia funkcji poselskiej z udziałem w kierowaniu państwową firmą obowiązuje, czy nie - 100 posłów zdało odpowiednie egzaminy i zostało członkami Rad Nadzorczych jednoosobowych Spółek Skarbu Państwa - *Prywatyzacja bez prywatyzacji (str. 3)*

* * *

Prywatyzacja to gra interesów. Aktorzy wywodzą się z urzędów centralnych i lokalnych, dyrekcji i kierownictw różnych szczebli, formalnych i nieformalnych przedstawicielstw załóg. - *Prywatyzacja od góry i od dołu (str. 8)*

* * *

Najbardziej optymistyczne perspektywy zmian strukturalnych dotyczą przemysłu elektromaszynowego, a zwłaszcza - związanego z produkcją zbrojeniową. Znaczne szanse ma przemysł surowcowy. Najbardziej pesymistyczne oceny należy przyjąć wobec przemysłów dóbr konsumpcyjnych. Branża jest niedoinwestowana, ma przestarzałe technologie, skala marnotrawstwa surowców jest wprost niewyobrażalna. - *Restrukturyzacja przemysłu Ukrainy (str. 11)*

* * *

W USA i w innych krajach ekonomia jest popularnym przedmiotem studiów. Ale już się jej nie uważa za niezbędną dla kariery w życiu gospodarczym. W tym celu studiuje się raczej zarządzanie. - *Małe jest piękne, ale przesądza duże (str. 13)*

* * *

Czy w interesach powinny obowiązywać takie same zasady etyczne, jakie obowiązują w życiu codziennym? Czy istnieje potrzeba wyraźnego oddzielenia etyki biznesu od etyki życia codziennego? - *Dylematy etyczne negocjacji handlowych (str. 18)*

GOSPODARKA (ECONOMY)

- 3 • **Prywatyzacja bez prywatyzacji** (Privatisation Without Privatisation) - Tomasz Stankiewicz
- 4 • **1992: Bilans otwarcia** (New Year - Old Problems) - Jerzy Drewnowski
- 6 • **Co dalej z funduszem socjalnym i mieszkaniowym** (What Will Be The Future Of Social Activity Funds In The Polish Enterprises?) - Adam Zych
- 8 • **Prywatyzacja od góry i od dołu** (Privatisation: Some Points Of View) - Marek Grzybowski
- 10 • **Promocja usług bankowych** (Banking Services Promotion) - Ewa Daszewska
- 11 • **Restrukturyzacja przemysłu Ukrainy** (Restructuring Of Ukrainian Industry) - Adam Peszko
- 13 • **P-S-C: Małe jest piękne, ale przesądza duże** (Small Business Is Beautiful, But Decides Big One) - Zb.Mar.

NAUKA - BADANIA (SCIENCE AND RESEARCH)

- 14 • **Struktura organizacyjna a sprawność organizacji** (Organizational Structure And Efficiency Of Organization) - Marian Hopej
- 16 • **Etyka zarządzania** (Ethics In Management) - Monika Kostera

ZASTOSOWANIA (APPLICATIONS)

- 18 • **Dylematy etyczne negocjacji handlowych** (Ethical Dilemmas In The Trade Negotiations) - Jacek Kamiński
- 20 • **Czy można uczyć się z niepowodzeń produktowo-rynkowych** (Can One Learn From Fails?) - Zbigniew Dworzecki
- 21 • **Organizacja marketingu w przedsiębiorstwie** (How To Organize Marketing In Company?) - Peter Dornis, Zbigniew Dworzecki, Bernhard H.Feldhaar
- 26 • **Analiza wartości - szok w przedsiębiorstwie** (Valuation Analysis: Shock In The Enterprise) - Wacław Billiński, Jerzy Wojeński

PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH (REVIEW OF FOREIGN PERIODICALS)

- 28 • **Volkswagen - sylwetka firmy** (A European Platform for Global Competition. *Harvard Business Review*, VII-VIII 1991. USA)
- 30 • **Zarządzanie w przedsiębiorstwach międzynarodowych** (Personal Führung in unterschiedlichen Kulturen. *Zeitschrift Führung + Organisation*, V-VI 1991, nr 3.RFN)
- 32 • **Koła jakości jako instrument innowacji** (Qualitätszirkel als Innovationsinstrument. Erfahrungen in der Praxis. *Zeitschrift Führung + Organisation*, V-VI 1991, nr 3. RFN)
- 33 • **Koła jakości z punktu widzenia pracowników w RFN** (Qualitätszirkel aus der Sicht der Arbeitnehmer und ihrer Interessenvertretung. *Personal*, X 1990, nr 8.RFN)
- 35 • **Rozważania o karierze zawodowej** (Einstellungen und Erwartungen zur beruflichen Laufbahn. *Personal*, VII 1990, nr 7. RFN)
- 36 • **Źródła błędów w ocenie pracowników** (Psychologische Aspekte des Beurteilens. *Management Zeitschrift - IO*, IX 1991. Szwajcaria)
- 37 • **O przyszłym systemie finansowym w ZSRR** (А деньги врозь? *Ekonomika i Organizacija Promyslenogo Proizvodstva*, V 1991. ZSRR)
- 39 • **Strategia mieszkaniowa w ZSRR** (Жилищная стратегия. *Ekonomika i Organizacija Promyslenogo Proizvodstva*, V 1991. ZSRR)

Przedwojenny "kapitalistyczny" Kodeks Handlowy jest tak elastyczny, że umożliwia powrót do socjalistycznej, centralnie sterowanej gospodarki. Można by się tym zbytnio nie przejmować, gdyby nie widoczne odradzanie się skłonności centralistycznych

Tomasz Stankiewicz

Prywatyzacja bez prywatyzacji

Doc. dr hab. Tomasz Stankiewicz - wiceminister w MPW w rządzie J.K. Bieleckiego.

Występowanie formy jednoosobowej spółki Skarbu Państwa przewidziane zostało na stosunkowo krótki okres przejściowy, w jakim znajdować się mają przedsiębiorstwa państwowe na drodze do prywatyzacji. Jest to tzw. komercjalizacja prywatyzacyjna czyli dokonywana w celu prywatyzacji. (...)

Istnieje też koncepcja masowej komercjalizacji nieprywatyzowanej, a więc takiej, której celem jest nie prywatyzacja, lecz przekształcenie przedsiębiorstw państwowych w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa - traktowane jako cel sam w sobie. Zwolennicy tej koncepcji uważają, że nie da się szybko sprywatyzować przemysłu państwowego albo że masowa prywatyzacja jest niecelowa, a na razie trzeba coś zmienić w funkcjonowaniu przedsiębiorstw państwowych. Chodzi im o dalsze doskonalenie gospodarki państwowej bez zmiany państwowego właściciela.

Doskonalenie to ma polegać na odejściu od dotychczasowej, samorządowej formuły samodzielnych i samofinansujących się przedsiębiorstw podlegających ustawie o przedsiębiorstwach państwowych i przejściu na formułę państwowej spółki, którą obowiązują przepisy Kodeksu Handlowego. Zgodnie z aktualnym ustawodawstwem przedsiębiorstwa komercjalizowane przechodziłyby spod nadzoru Ministerstwa Przemysłu i innych ministerstw pod nadzór Ministerstwa Przekształceń Własnościowych, a w przyszłości można będzie utworzyć dla nich odrębne ministerstwo. (...)

Kodeks Handlowy reguluje tylko sprawy najważniejsze, wiele spraw pozostawia do swobodnego określenia w statutach spółek, regulaminach itd. W wypadku występujących na skalę masową spółek państwowych, obejmujących połowę, czy jak niektórzy pragną 3/4 przemysłu powstaje jednak zasadniczy problem: jaki nadać im charakter i kto ma o tym decydować. Minister występując jako Walne Zgromadzenie może bowiem dość swobodnie (w ramach narzuconych przez Kodeks Handlowy) nadać spółkom takie statuty, dzięki którym będą one bardzo samodzielnymi organizacjami gospodarczymi, albo może poddać je centralnej władzy i ręcznemu sterowaniu zablajając wszelką samodzielność i inicjatywę.

Tak więc to, czego obawiali się posłowie przy pracach nad ustawą o prywatyzacji - tj. powrót do centralizacji władzy gospodarczej poprzez komercjalizację, jest w pełni możliwe. Uprawnienia rad nadzorczych można bowiem niemal wyłącznie ograniczyć do funkcji kontrolnych. Minister może sobie pozostawić prawo powoływania nie tylko członków Rad Nadzorczych, ale także członków zarządu oraz prawo odwołania ich w każdej chwili i to nawet bez podania powodu, prawo wyznaczania członkom Rad Nadzorczych i członkom Zarządu nie tylko zasad wynagradzania ale nawet wysokości wynagrodzeń. Mogłby więc być pewien, że niemal każde jego polecenie, dotyczące nawet drobnych spraw, byłoby wykonywane.

Gdybyśmy zdecydowali się na komercjalizację obejmującą przez czas dłuższy poważną część przemysłu - sądzę, że należałoby z góry, np. w drodze ustawy o komercjalizacji, zabezpieczyć się przed ewentualnością nawrotu centralizacji władzy w rękach

administracji państwowej. Może się bowiem okazać, że pod płaszczykiem nowoczesnej, "kapitalistycznej" formuły przedsiębiorstwa - jaką jest spółka akcyjna lub z o.o. - wraca stary, nakazowy system zarządzania.

Skłonności te są przede wszystkim odruchem reakcji na recesję gospodarczą. Hasło: "trzeba coś wreszcie zrobić z przemysłem państwowym, tak dalej być nie może" - jest coraz powszechniejsze. Wielu sądzi, że w przemyśle państwowym jest już tak źle, że lepiej robić cokolwiek niż nic nie zmieniać, że każda zmiana, już jakby z definicji musi być zmianą na lepsze. Wielu nie może się pogodzić z tym, że gdy żąda się od ministra Przemysłu, aby coś zrobił, ten tylko rozkłada ręce mówiąc: "do niczego nie mogę przedsiębiorstw zmusić ani niczego im nakazać, są samorządne, samodzielne i samofinansujące się."

Ponadto gdy patrzy się na bezczynność ogromnej masy przedsiębiorstw państwowych, na zajmowanie przez nie pozycji wyczekującej, na "przejadanie" przez nie majątku i przerabianie go wszelkimi sposobami na płace, co często jest jedynym celem gospodarowania, to trudno oprzeć się pytaniu, kiedy wreszcie znajdzie się silna ręka, która przestanie traktować samodzielność jak "świętą krowę" i wprowadzi posłuch i porządek.

(...) Gdy opozycja w Polsce walczyła o system samorządowy, chodziło jej nie tylko o efekty ekonomiczne, często z góry poddawane w wątpliwość, ale także o osłabienie władzy centralnej i pozbawienie jej przywilejów. Przypuszczano, że państwo nie będzie chciało się tak łatwo prywatyzować, czyli samo pozbywać się władzy i że trzeba będzie mu w tym "pomóc". Ten efekt przyniosło utworzenie systemu samodzielnego





nych i samorządnych przedsiębiorstw. Gdy minister nie decyduje o obsadzie dyrektorów (nie rozdziela władzy) i nie może wydawać nakazów - nie powstaje sieć zależności między przedsiębiorstwami a administracją państwową. Administracja centralna stosunkowo chętnie przekazuje swe przedsiębiorstwa do prywatyzacji, bo i tak ma na nie niewielki wpływ i nie ma żadnych korzyści z nadzoru nad nimi.

To może się zmienić. Sądzę, że pozycja wyczekująca, jaką zajmują przedsiębiorstwa państwowe, ma charakter zbiorowego bojkotu. Jest ona w dużej mierze oczekiwaniem na odrodzenie się systemu nomenklatury w nowych barwach i pod nowymi sztandarami. Oczekiwaniem, że nowi solidarnościowi dyrektorzy dogadają się z nowymi solidarnościowymi ministrami i że tą drogą powróci system starych powiązań pozwalający przetrwać starej strukturze, że ludzie się wymienią (na głównych stanowiskach), a system zostanie.

Na tym również tle trzeba spojrzeć na koncepcję komercjalizacji, aby nie dopuścić do wmontowania jej w taki proces. Mam tu na myśli nie tylko zamknięcie drogi centralizacji władzy, którą komercjalizacja mogłaby przynieść, ale także potrzebę zamknięcia drogi dla upolitycznienia jednoosobowej spółki Skarbu Państwa. Pojawiały się koncepcje (zwłaszcza pod koniec 1990 r.), aby partiom politycznym i organizacjom społecznym nadawać na stałe, niejako systemowo, prawo wysuwania i rekomendowania kandydatów na członków Rad Nadzorczych jednoosobowych spółek Skarbu Państwa.

Byłby to oczywiście klasyczny system nomenklatury. Wiele organizacji społecznych i politycznych zgłaszało się do Ministerstwa z prośbą o utworzenie specjalnej drogi ich członkom do Rad Nadzorczych. Prosiły, aby Ministerstwo pozwoliło im przeprowadzić własne kursy szkoleniowe i aby ukończenie takiego kursu automatycznie wprowadzało do Rad Nadzorczych. Na kursy prowadzone pod opieką ministerstwa zgłosiło się ponad stu posłów i senatorów. Zdali oni końcowe egzaminy i część z nich od razu weszła do Rad Nadzorczych, nie czekając na rozstrzygnięcie dylematu, czy przedwojenne prawo zakazujące łączenia funkcji posła i członka Rady

Nadzorczej w państwowej spółce obowiązuje nadal, czy też nie. (...)

Członkowie Rad Nadzorczych muszą się liczyć z tym, że prywatny właściciel natychmiast po sprywatyzowaniu zwolni ich z tej funkcji, nawet jeśli będą kompetentni. Do nadzoru nad Zarządem będzie przede wszystkim chciał mieć ludzi, których zna i którym ufa, więc ze starego składu Rady ostaną się tylko nieliczni. Taka perspektywa nie zachęca członków Rady Nadzorczej w spółce państwowej do przyspieszania jej prywatyzacji, a nawet może wywołać chęć utrwalania funkcjonowania spółki w państwowej formie własności. Miałoby to tym większą szansę realizacji, im wyższą pozycję polityczną zajmowali by członkowie Rad Nadzorczych (...)

W Radach Nadzorczych państwowych spółek chciałyby mieć swoich ludzi także ugrupowania polityczne niechętnie prywatyzacji, szukające tzw. trzeciej drogi ustrojowej dla Polski, "pośredniej" lub innej od kapitalizmu i od komunizmu. Komercjalizacja nieprywatyzacyjna może być próbą realizacji takiej trzeciej drogi: nadania przedsiębiorstwu państwowemu nowoczesnej formy spółki akcyjnej przy niezmiennym systemie własności. Zwolennicy tej teorii nierzadko samo komercjalizowanie przedsiębiorstwa nazywają przekształceniem własnościowym, zamiast zgodnie z faktami nazywać je przekształceniem organizacyjnym bez zmian własnościowych.

Zwolenników komercjalizacji nieprywatyzacyjnej znajdujemy także wśród tych, którzy bardzo silnie odczuwają i podkreślają parcie presji płacowej na budżet i negatywne tego skutki. Postulują oni odejście od samorządowej formuły przedsiębiorstwa państwowego, która taką presję rodzi. Sądzę, że wagi takich postaw nie można lekceważyć. Odchodząc od samorządów trzeba jednak zwrócić uwagę na to, że nie każda komercjalizacja może przynieść osłabienie presji płacowej.

Komercjalizacja centralizująca władzę w rękach administracji państwowej i powracająca do zarządzania tysiącami przedsiębiorstw mogłaby przynieść skutki wręcz odwrotne. Nie da się bowiem skontrolować i zapanować skutecznie nad tysiącami spółek, nie tylko zresztą w sprawach presji płacowej. Szybko doszłoby do znanego nam z poprzednich lat zjawiska tzw.

globalizacji konfliktu płacowego i jego upolitycznienia, do postrzegania akcji płacowej każdego przedsiębiorstwa, jako wymierzonej bezpośrednio w rząd i do odnowienia się na tym tle podziałów świadomościowych na "MY" i "ONI", gdzie do szufladki "ONI" dostałby się nowy rząd z pozostałymi kręgami nowej władzy.

Na pewne osłabienie presji płacowej przez komercjalizację można liczyć wtedy, gdy w jej rezultacie powstaną samodzielne spółki państwowe, w których Zarząd będzie silnie motywowany płacowo do maksymalizowania zysku i będzie w tym wspierany przez Radę Nadzorczą. Musi to być Zarząd spółki samodzielnej, tak aby jego wynagrodzenie zależało od osiągniętych zysków, a nie od uznaniowej gry przetargowej z Ministerstwem. Nie jest jednak dopóty jasne, czy jest to możliwe, dopóki spółka jest własnością państwa. (...)

Jak obecnie usamodzielnia się zarządy spółek? - (przyp.red.)

Jest to realizowane przez Ministerstwo w drodze zapisów statutowych, zgodnie z którymi nie minister powołuje i odwołuje Zarząd lecz Rada Nadzorcza. Ona też wyznacza płace dla Zarządu. Do statutów wprowadzane są również zasady, że Rada Nadzorcza i Zarząd - same uchwalają regulaminy szczegółowo określające tryb ich działania oraz że Zarząd sam uchwała regulaminy organizacyjne spółki. Członków Rady Nadzorczej odwołuje i powołuje Walne Zgromadzenie (czyli minister), ale i tu trwają prace nad koncepcją umacniania ich pozycji, aby zmniejszyć ich zależność od Ministerstwa i nie krępować inicjatywy i kreatywności.

Aby uchronić spółkę Skarbu Państwa i jej organy od upolitycznienia, wprowadzono zasadę, że członkiem jej Rady Nadzorczej może być każdy, kto zda centralny egzamin kwalifikacyjny organizowany przez zespół egzaminatorów, który jest powoływany i nadzorowany przez Komisję do Obsady Rad Nadzorczych w Spółkach Skarbu Państwa. Komisja ma charakter międzyresortowy z udziałem czynników społecznych. Zdając egzamin kandydat uzyskuje trwałe upoważnienie do tego, aby być obsadzonym przez Ministra Przekształceń Własnościowych w Radach Nadzorczych

Jerzy Drewnowski

1992: Bilans otwarcia

Nowy Rząd niewątpliwie będzie w tym roku realizować zmienioną w określonej mierze strategię gospodarczą. Będzie to trudny rok. Zmian oczekuje społeczeństwo zmęczone zagmatwaną i kosztowną drogą przechodzenia do gospodarki rynkowej. Powszechnie oczekiwane jest powstrzymanie upadku gospodarki, obniżanie stopy inflacji przy utrzymaniu zadowalającego zaopatrzenia rynku wewnętrznego, utrwalenie wymienialności złotówki i zachowanie niezbędnego poziomu rezerw zagranicznych.

Dążenie do stabilizacji i rozwoju gospodarki, do poprawy poziomu życia powinno się opierać na lepszym wykorzystaniu istniejących zasobów materialnych oraz na przedsiębiorczości ludzkiej. Wymaga to aktywnej działalności menedżerów, realistycznego i efektywnego zarządzania, pełniejszego zaangażowania wszystkich pracujących, a więc innych niż obecnie postaw społecznych. Właśnie na postawach ludzkich ciąży zły, kryzysowy stan gospodarki. Znięczenie i pragnienia wyjścia z tego stanu są bodźcami zmian.

Ważnym czynnikiem strategii gospodarczej będzie niewątpliwie prywatyzacja. Konieczne jest ustawowe rozstrzygnięcie jej zakresu i form, w tym uporządkowanie spraw własnościowych i ksiąg wieczystych, kontyn-

uowanie prac legislacyjnych w zakresie obrotu ziemią i bogactwami naturalnymi.

Rozważa się poprawę współdziałania centralnych urzędów z organami założycielskimi przedsiębiorstw poprzez tworzenie zespołów ds. prywatyzacji, posiadających uprawnienia zarządcze wobec przedsiębiorstw państwowych.

Nie zrezygnowano z prac nad programem powszechnej prywatyzacji, przewidującym utworzenie Zarządu Majątku Narodowego i powierzenie jego organom zarządzania przedsiębiorstwami w całych regionach. Dalszy etap tego programu przewiduje uwłaszczenie obywateli, co wymaga oczywiście uchwał sejmowych. Droga prowadzi przez komercjalizację większych przedsiębiorstw, czyli ich zamianę w spółki. W następstwie sprywatyzowania dyrekcje i załogi przedsiębiorstw otrzymywałyby dziesięć procent akcji spółki. Zamiast otrzymywania dywidendy i oprocentowania kapitału udziałowcy wnosiliby opłaty na rzecz budżetu od wypłat z zysku, stanowiących ruchomą część płac.

Rozważa się także utworzenie w wybranych jednostkach handlu zagranicznego ośrodków zarządzających grupami organizacji przemysłowo-handlowych. Byłyby to w istocie holdingi.

Będą one mogły niewątpliwie podjąć szerszą współpracę z EWG, a także z sąsiadami i w ramach regionalnego forum gospodarczego z Czecho-Słowacją i Węgrami. Dotychczas nie wiadomo, jak będzie rozwiązana sprawa wzmocnienia nadzoru ministra finansów nad obrotami dużymi pakietami akcji. Projektuje się m.in. utworzenie Polskiego Towarzystwa Asekuracyjnego, w którym większość udziałów miałby skarb państwa (w istniejących i tworzonych zakładach ubezpieczeniowych).

Wśród generalnych założeń zmian podkreśla się celowość utrzymania "wymagającego" otoczenia przedsiębiorstw, ostrej konkurencji i wymagań finansowych, unikania dotacji i gwarancji budżetowych, odejście od "wymuszania" na bankach kredytów dla przedsiębiorstw niewypłacalnych i tych, które nie weszły na drogę restrukturyzacji.

Mowa jest także o zmianie polityki mieszkaniowej, a mianowicie o rozbudowie systemów oszczędnościowo-kredytowych, budowaniu nowych osiedli, dopuszczeniu inwestorów zagranicznych itd.

Wśród rozważanych zamierzeń nadzieje wywołuje sprawa wydzielania środków na rozwój gospodarczy poszczególnych regionów. Chodzi nie tylko o regiony zagrożone recesją i bezrobociem, ale także o najpełniejsze wykorzystanie zasobów regionalnych. Poruszone problemy to tylko część przewidywanych zmian w roku 1992, sprzyjających "wspinaniu się" na drodze rozwoju gospodarczego.

Jerzy Drewnowski

PRYWATYZACJA BEZ...

spółek państwowych. Instytucja egzaminu odpolitycznia proces obsady Rad Nadzorczych. Decyduje wyłącznie fachowa wiedza, a nie rekomendacja. Aby ustrzec się od nacisków o charakterze protekcji, wprowadzono zasadę egzaminu dwustopniowego. Pierwszym stopniem jest anonimowo składany test egzaminacyjny, drugim stopniem jest egzamin ustny, na którym Komisja poznaje kandydata. Kursy na członków Rad Nadzorczych zostały zdecentralizowane. Aby wesprzeć otwierane w

całym kraju kursy tego typu MPW opracowało ramowy program zalecany prowadzącym szkolenie. Opublikowano go w "Rzeczypospolitej" 1 lipca 1991 roku. Zadaniem tych rozwiązań jest wykształcenie czegoś w rodzaju zawodu członka Rady Nadzorczej, opierającego się na zasadach fachowości. Mają też uchronić spółki od odradzania się nomenklaturowych zasad obsady stanowisk stanowiących opokę centralnego zarządzania. (...)

Tomasz Stankiewicz

Tekst ten został zredagowany przez Redakcję na podstawie opracowania przygotowanego przez Autora dla potrzeb konferencji "Założenia i rzeczywistość w funkcjonowaniu jednoosobowych spółek Skarbu Państwa" zorganizowanej 22 listopada 1991 r. przez Ministerstwo Pracy i Polityki Socjalnej oraz Instytut Pracy i Spraw Socjalnych. Tytuł pochodzi od redakcji.

Adam Zych

Co dalej z funduszem socjalnym i mieszkaniowym?

Mgr A. Zych jest korespondentem "Przeglądu Organizacji" w Tamowie.

Nie do końca zgadzamy się z tokiem myślenia Autora i prezentacją wielu problemów w czarno-białych barwach. Temat jest jednak istotny - zapraszamy do polemiki. (Redakcja).

*

Jednym z bardziej kontrowersyjnych elementów obowiązującego obecnie systemu ekonomiczno-finansowego są zaliczane do kosztów przedsiębiorstwa fundusze socjalny i mieszkaniowy. Odpis podstawowy przypadający na jednego pracownika wynosi:

- na fundusz socjalny - 25% przeciętnego wynagrodzenia miesięcznego w gospodarce społecznej w roku poprzednim (ewentualnie w drugim półroczu, o ile wynagrodzenie to było wyższe);
- na fundusz mieszkaniowy - 12,5% przeciętnego wynagrodzenia.

Dochodzą do tego odpisy dodatkowe - przypadające na przykład na emerytów i rencistów, inwalidów, pracowników zatrudnionych w warunkach szkodliwych itd.

Obowiązujące akty prawne dotyczące powyższych funduszy, tj. ustawa z dnia 24 października 1985 roku o zakładowych funduszach socjalnym i mieszkaniowym w jednostkach gospodarki społecznej (Dz.U. z 1990 roku nr 58 poz. 343) oraz odpowiednie prze-

pisy wykonawcze określają w sposób szczegółowy zasady tworzenia tych funduszy oraz gospodarowania nimi.

Czy w istniejących obecnie warunkach systemowych (a może raczej ustrojowych) tworzenie funduszu socjalnego i mieszkaniowego ma w ogóle rację bytu?

Na pytanie to z wielu istotnych względów należy odpowiedzieć negatywnie. Wynika to z kilku zasadniczych względów.

1. Poważne wątpliwości budzi zawarta w nazwie ustawy informacja, że dotyczy ona wyłącznie jednostek gospodarki społecznej.

Coraz trudniej jest ustalić jednoznaczne kryteria zakwalifikowania określonej jednostki gospodarczej do sektora społecznego czy też nieuspołecznionego. Gdyby istniała realna perspektywa szybkiej prywatyzacji gospodarki, to analizowany problem uległby niejako w sposób samoczynny rozwiązaniu, ponieważ jednostki gospodarki społecznej przestałyby istnieć, a wraz z nimi - fundusz socjalny oraz mieszkaniowy. Wydaje się jednak, że sektor społeczny jeszcze przez wiele lat będzie stanowił podstawę naszej gospodarki.

Nawet w warunkach pełnej prywatyzacji sektor społeczny - w niewielkiej wprawdzie skali - będzie jednak istniał. Utrzymywanie wówczas kategorii funduszu socjalnego i mieszkaniowego byłoby sprzeczne z podstawowymi założeniami gospodarki

rynkowej, które każą traktować jednako wszystkie podmioty gospodarcze. Ten aspekt zagadnienia przemawia więc za podjęciem jednoznacznej decyzji o uchyleniu przepisów prawnych stanowiących podstawę naliczania funduszu socjalnego i mieszkaniowego.

2. Urynkowienie gospodarki oznacza zasadnicze zmiany w zakresie podstawowych celów działania podmiotów gospodarczych.

W warunkach gospodarki nakazowo-rozdziałowej cele gospodarcze realizowane były na równi z celami społecznymi. Prymat miały jednak cele społeczne. Przy takim ukierunkowaniu działalności jednostek gospodarczych tworzenie funduszu socjalnego i mieszkaniowego mieściło się w ogólnej definicji przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo działające w warunkach rynkowych powinno realizować wyłącznie zadania o charakterze gospodarczym, a więc takie, które przynoszą mu efekt w postaci wzrostu zysku. W tej koncepcji przedsiębiorstwa rynkowego brak jest miejsca na fundusz socjalny i mieszkaniowy, jako że tworzenie i gospodarowanie tymi funduszami należy do sfery polityki społecznej.

Bez żadnej przesady można więc stwierdzić, że analizowane tu fundusze są sprzeczne z podstawowymi celami działania przedsiębiorstw rynkowych, powodują bowiem wzrost kosztów własnych przedsiębiorstwa. Ten wzrost kosztów wynika także z dodatkowych nakładów i wydatków związanych z tymi funduszami. W wielu zakła-

dach pracy istnieją wyodrębnione komórki organizacyjne zajmujące się właśnie wykorzystywaniem środków funduszu socjalnego i mieszkaniowego.

3. Poważne zastrzeżenia budzi również sposób gospodarowania funduszem socjalnym i mieszkaniowym.

Obowiązujące szczegółowe regulaminy gospodarowania tymi funduszami przewidywały preferowanie pracowników o najniższym poziomie dochodów. Nie zawsze jednak w ten sposób udawało się łagodzić różnicowanie poziomu materialnego pracowników, zwłaszcza w związku z nasilającym się od połowy lat siedemdziesiątych zjawiskiem różnych rejestrowanych dochodów (wyjazdy zagraniczne w celach zarobkowych, działalność gospodarcza, handlowa i usługowa itd.).

Wydaje się, że właśnie z tego względu większość przedsiębiorstw nie uzależnia już wysokości świadczeń z tych funduszy od wysokości dochodów pracownika i jego rodziny. Wszyscy traktowani są riana takich samych zasadach. Dotyczy to zwłaszcza dopłat do wczasów czy kolonii. Ponieważ są one obecnie bardzo kosztowne większości pracowników nie stać na opłacenie nawet najbardziej ulgowych skierowań i ze środków funduszu socjalnego korzystają częściej pracownicy o stosunkowo wyższych dochodach.

4. W ostatnim okresie pojawiła się jeszcze Inna nieprawidłowość w gospodarowaniu funduszem socjalnym i mieszkaniowym.

Wprowadzone w 1990 roku obciążenia podatkowe z tytułu wzrostu wynagrodzeń spowodowały w większości przedsiębiorstw znaczne przekroczenie nieopodatkowanej kwoty funduszu płac. Upřednio dyrektorzy przedsiębiorstw (zwłaszcza dużych) niezbyt przejmowali się tego typu problemami. Uzyskiwali bowiem z łatwością decyzję ministerstwa sankcjonującą istniejące przekroczenie, które zostawało uznane za "ekonomicznie i społecznie uzasadnione".

Wprowadzone w 1990 roku nowe, bardzo rygorystyczne reguły gospodarowania całkowicie wyeliminowały możliwości uzyskiwania ulg i zwolnień pozasystemowych. Stąd też w czwartym kwartale 1990 roku większość przedsiębiorstw nie mogła już pozwolić sobie na podwyższanie płac, gdyż mogło-

by to spowodować katastrofę finansową zakładu ("popiwek"). I w takich właśnie warunkach wiele przedsiębiorstw omijało barierę "popiwekową" dokonując dodatkowych wypłat w ramach funduszu socjalnego i mieszkaniowego. Wypłaty te miały formę zapomóg, dopłat do tzw. wczasów pod gruszą, pożyczek mieszkaniowych, które były natychmiast umarzane itd.

Kwota tych dodatkowych wypłat była jednakowa dla wszystkich pracowników, najczęściej w wysokości 1-1,5 mln. złotych; bywały także znacznie wyższe - nawet do 4 mln. złotych. W wielu przypadkach biegli księgowi zakwestionowali legalność tych wypłat włączając je do funduszu płac, co spowodowało znaczny wzrost "popiweku". Na tym tle doszło nawet do sporów sądowych między przedsiębiorstwami a Ministerstwem Finansów. Wiele takich spraw dotychczas nie załatwiono w sposób ostateczny.

Nie ulega wątpliwości, że w takich przypadkach zostały naruszone zasady gospodarowania funduszem socjalnym i mieszkaniowym. Była to bowiem forma ukrywania wysokości funduszu płac, który nie był wykazywany w żadnej statystyce. Proceder ten należy więc wyeliminować, likwidując fundusze socjalny i mieszkaniowy albo łagodząc reguły opodatkowania wzrostu wynagrodzeń.

Dobrze i efektywnie gospodarujące przedsiębiorstwo powinno mieć możliwość wydatkowania odpowiednio większej kwoty funduszu płac bez obaw, że spowoduje to pogorszenie jego sytuacji finansowej.

Rozwiązania systemowe wprowadzone z początkiem 1991 roku idą jednak w innym kierunku. Opodatkowanie wzrostu wynagrodzeń nie zostało złagodzone, ograniczona została natomiast maksymalna kwota omawianych tu funduszy celowych:

- do wysokości dwukrotnego odpisu podstawowego - w odniesieniu do funduszu socjalnego,
- do wysokości czterokrotnego odpisu podstawowego - w odniesieniu do funduszu mieszkaniowego.

Oznacza to jakby usankcjonowanie istniejących w przedsiębiorstwach nieprawidłowości w tym zakresie. Ograniczona została tylko ich skala w ujęciu wartościowym. Fundusze socjalny oraz mieszkaniowy nie pełnią

obecnie swoich podstawowych funkcji przewidzianych w przepisach prawnych. Lepsza więc byłaby całkowita likwidacja tych funduszy jako wyodrębnionych pozycji kosztów. Należałoby wówczas wprowadzić znacznie łagodniejsze niż dotychczas zasady opodatkowania wzrostu wynagrodzeń, umożliwiając dobrze prosperującym zakładom podwyższanie płac.

5. Za likwidacją funduszu socjalnego i mieszkaniowego przemawia pośrednio także problem dopłat przez przedsiębiorstwo do pracowniczych biletów miesięcznych.

Obecnie kwota dopłat do biletów określa się jako koszt nieuzasadniony i musi zostać włączona do podstawy obciążenia podatkiem dochodowym, co pociąga za sobą jego zwiększenie.

Spotykamy się z interpretacją, że dopłaty do biletów pracowniczych powinny być traktowane jako składnik funduszu płac. Od tych dopłat przedsiębiorstwo powinno więc zapłacić podatek od płac, składkę ZUS, a przede wszystkim - "popiwek". Pomijając kwestię, której interpretacja jest zasadna, warto zwrócić uwagę na istotną różnicę w samym podejściu do tego zagadnienia.

Rozwiązania systemowe sankcjonują określony pułap funduszu socjalnego oraz mieszkaniowego, natomiast dopłaty do miesięcznych biletów pracowniczych traktowane są niemal jak wykroczenie podatkowe, a przecież dojazdy do miejsca zatrudnienia można bez żadnej przesady uznać jako integralną część procesu pracy i w związku z tym wszelkie wydatki przedsiębiorstw z tego tytułu powinny być traktowane jako normalny, w pełni uzasadniony element kosztów. Trudno natomiast za integralny składnik procesu pracy uznać wczasy pracownice, kolonie dla dzieci, imprezy kulturalno-oświatowe, a więc wydatki finansowane z funduszu socjalnego. Obowiązujące obecnie rozwiązania systemowe właśnie wydatki związane z działalnością socjalno-kulturalną traktują jako koszt w pełni uzasadniony. Przykład ten świadczy o wielu słabościach tkwiących w rozwiązaniach systemowych wprowadzonych w związku z uyrnkowaniem naszej gospodarki.

Marek Grzybowski

Prywatyzacja od góry i od dołu

Kmdr por.dr M. Grzybowski - kierownik Zakładu Ekonomii Akademii Marynarki Wojennej

We wrześniu 1991 r. Instytut Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego zorganizował konferencję naukową na temat "ekonomiczno-organizacyjnych aspektów prywatyzacji gospodarki". Udział w niej wzięli przedstawiciele ośrodków naukowych z wybrzeża i kraju, doradcy z firm consultingowych zajmujących się przekształcaniami własnościowymi przedsiębiorstw państwowych oraz delegaci firm stojących u progu prywatyzacji. Instytucje państwowe reprezentowali prezes Urzędu Antymonopolowego dr Anna Fornalczyk oraz dyrektor gdańskiej delegatury Ministerstwa Przekształceń Własnościowych Krzysztof Dobrowolski.

Konferencja prowadzona metodą dyskusji panelowych obejmowała wielopłaszczyznową analizę problematyki przekształceń własnościowych w wymiarze makroekonomicznym i mikroekonomicznym. W toku obrad przewijała się refleksja prof. **Alfreda Czermińskiego** przedstawiona w formie pytania:

"na ile przekształcenia własnościowe są celem, a na ile narzędziem doskonalenia gospodarki państwa czy przedsiębiorstwa?"

Profesor odwołał się przy tym do poglądu wyrażonego przez J.K. Galbraitha, że "nie ma na świecie czegoś takiego, jak klasyczny kapitalizm", a rady, które serwują specjaliści krajom środkowoeuropejskim wywodzą się z wizji kapitalizmu, a nie z jego obrazu rzeczywistego. Tę myśl podjęła dr **Anna Fornalczyk**, która wskazała, że

przekształcenia gospodarcze w Polsce mają płaszczyznę polityczną, ekonomiczną i oczywiście organizacyjną;

dopiero to wielorakie ujęcie może być podstawą do poszukiwania rozwiązań praktycznych. Właśnie na aspekt praktyczny wskazał dyrektor **Krzysztof Dobrowolski** opisując problemy związane z przygotowaniem i prowadzeniem przekształceń własnościowych w regionie gdańskim. Z podanych przykładów wynikało, że

podstawowymi barierami w jednostkach, które podjęły decyzję o przekształceniu, jest niedostatek wiedzy prawnej i brak przygotowania fachowego

do tego nowatorskiego działania ekonomiczno-organizacyjnego. W tym pierwszym aspekcie delegatury Ministerstwa Przekształceń służyła pełną informacją, w drugim natomiast - albo korzystając z usług konsultantów, albo podejmuje działania na własne ryzyko.

Prof. Stanisław Sudół wskazując na konieczność budowy w Polsce gospodarki rynkowej podkreślił, że nie należy tego czynić opierając się na fałszywym twierdzeniu, iż każde przedsiębiorstwo państwowe jest nieefektywne. Odwołując się do przykładów historycznych i działalności firm państwowych w rozwiniętych krajach kapitalistycznych sugerował, że rząd powinien dążyć do stworzenia dobrze prosperujących państwowych podmiotów gospodarczych, ponieważ są one wciąż gwarantem stałego zasilania budżetu państwa. W dyskusji dotyczącej problemów mikroekonomicznych, **doc. Mieczysław Pietrusiński** stwierdził, że przy wprowadzaniu

przekształceń własnościowych należy liczyć się z koniecznością zmian strukturalnych. W związku z tym istnieje duże prawdopodobieństwo

zwiększenia obciążeń kierownictwa wynikające ze zmian rozpiętości kierowania, przekształceń funkcji i zwiększenia samodzielności kierowników.

Niewątpliwie kierownictwa zarówno przedsiębiorstw państwowych jak prywatyzujących się i już sprywatyzowanych stoją obecnie przed koniecznością ciągłego diagnozowania otoczenia i warunków działania oraz stałej modyfikacji swojej strategii.

Jasną procedurę ekspertyzy stanu organizacji i otoczenia i opartą na niej strategię działania przedstawiła **doc. Małgorzata Czerska**, kładąc nacisk na konieczność oceny mocnych i słabych stron organizacji przedsiębiorstwa oraz rzetelną diagnozę otoczenia jako podstawę budowy nowej strategii działania i skonstruowania algorytmu dojścia do sprawniejszej struktury organizacyjnej.

Jedną z istotnych barier przekształceń własnościowych jest brak rozwiniętego rynku kapitałowego. Podaż kapitału prywatnego praktycznie nie jest tak znikoma, że nie może stanowić koła napędowego przekształceń własnościowych.

Działalność inwestycyjną w sektorze prywatyzowanymi prywatnym hamuje więc brak kapitału, albo niechęć przed jego zamrożeniem, albo wysokie oprocentowanie kapitału inwestycyjnego.

Ominięcie tych barier przez wykorzystanie leasingu jako formy zdobywania kapitału rzeczowego zaproponowa-

li **doc. Bogdan Nogalski i dr Zbigniew Kreft**. Uznając, że ten sposób jest mniej krępujący użytkownika niż pożyczka lub zamrożenie kapitału własnego, autorzy wskazali, iż leasing daje określone korzyści. Podstawowym udogodnieniem jest prostota zawierania umów leasingowych i korzystania z nich. Kolejnym udogodnieniem są wynikające z tego typu przedsięwzięcia korzyści podatkowe, ponieważ należności leasingowe traktuje się jako składnik kosztów produkcji. Innym walorem leasingu jest to, że przedmiot umowy nie jest własnością użytkownika, nie obciąża więc jego bilansu.

Dr Andrzej Chałęcki zwrócił uwagę na trudności dokonania prawidłowej wyceny i ustalenia realnej wartości przedsiębiorstwa. Zakładając, że wartość podmiotu gospodarczego jest pieniężnym równoważnikiem jego stanu posiadania, należy rozumieć, iż jego cena - w warunkach gospodarki rynkowej - będzie z różnych powodów (popytu, politycznych i innych) niższa lub wyższa od tej wartości. Autor referatu uczestniczący już w prywatyzacji kilkunastu polskich przedsiębiorstw stwierdził, że

podstawową barierą przy ich wycenie na podstawie metod dochodowych i rynkowych jest, mimo znacznej liczby banków, brak prawdziwego rynku kapitałowego.

Do innych ważnych ograniczeń zalicza się także: brak rynku papierów wartościowych, niesprawną infrastrukturę informacyjną, słabość aktualnych rozwiązań związanych z regulacjami i przepływem informacji na rynku maszyn używanych. Istnieją także trudności praktycznie nie do pokonania w uzyskaniu rzetelnej informacji ekonomicznej o przedsiębiorstwie oraz brak tzw. fotografii rynku, co uniemożliwia

dokonanie realnej oceny dostosowania struktury produkcji wycenianego przedsiębiorstwa do aktualnych i przyszłych potrzeb rynku.

Dr Chałęcki sugeruje więc dużą ostrożność przy doborze procedury wyceny przedsiębiorstwa i podejście polimetodyczne, które co prawda nie daje gwarancji uzyskania w pełni realnej ceny podmiotu gospodarczego, ale umożliwia w pewnym zakresie uzyskanie wyniku ze stosunkowo małym błędem. Takie działanie narzuca zresztą rozporządzenie ministra przekształceń własnościowych z 20 lipca 1990 r., zobowiązujące do wyceniania przedsiębiorstwa prywatyzowanego dwoma metodami.

Skoro jednak wycena przedsiębiorstwa zostanie dokonana i kierownictwo wraz z załogą przekształci swe przedsiębiorstwo z państwowego w prywatne, pojawiają się zgoła nieoczekiwane problemy. **Doc. Henryk Zalewski** dowodzi, że radość z wyrwania się z płatności dywidendy i podatku od przyrostu płac będzie krótkotrwała, bowiem nowe płatności obligatoryjne - raty kapitałowe od nie spłaconego kapitału i opłata dodatkowa dadzą się we znaki szczególnie w drugim i trzecim roku działalności sprywatyzowanego przedsiębiorstwa. W przypadku pięcioletniego okresu spłaty (przy kapitale 10000 jednostek) w drugim roku trzeba będzie wpłacić tylko opłaty dodatkowej 3771, a w trzecim 4400 jednostek. Łącznie, w ciągu pięciu lat całkowita wpłata do budżetu osiągnie wielkość 21616 jednostek¹⁾.

Na aspekt ludzki procesu prywatyzacji - najważniejszy w całym tym przedsięwzięciu - zwrócił uwagę **prof. Ryszard Rutka** rozpoczynając dyskusję w swej grupie panelowej od stwierdzenia, że pozytywny stosunek do zmian organizacyjno-ekonomicznych jest czynnikiem niezbędnym na drodze do

wszelkich przekształceń, a zwłaszcza własnościowych. Ścisły związek z tym twierdzeniem miały uwagi **prof. Zygmunta Zbichorskiego**, który podkreślił wagę motywacji kadr kierowniczych oraz ich chęci do współpracy z doradcami w podejmowaniu działań innowacyjnych. Na przykładach ze swej wieloletniej działalności wskazywał na rolę kultury przedsiębiorstwa w osiąganiu powodzenia ekonomicznego. Oparty na obserwacji kilkunastu przedsiębiorstw, niezwykle interesujący pogląd na procesy przekształceniowe przedstawili dr Janusz Strużyna i dr Mariusz Bratnicki, którzy stwierdzili, że prywatyzacja to gra interesów. Badania doprowadziły ich do wyróżnienia siedmiu podstawowych sposobów osiągania celów przez gry interesów, które toczono były często w ramach tego samego podmiotu gospodarczego przez różnych "aktorów". Wywodzą się oni spośród osób należących do urzędów centralnych i lokalnych, dyrekcji i kierownictwa z różnych szczebli, formalnych i nieformalnych przedstawicielstw załóg. Typy gier interesów oddają ich nazwy, celnie dobrane przez autorów opracowania: "holding administracyjny", "ucieczka we własność", "odcinanie kuponów", "odrzuć kłopotów", "przetarg wartości", "skok do głębokiej wody", "nadzieja na bezpieczeństwo". I niech nazwa ostatniej gry stanowi pointę skróto-owego - z konieczności - przedstawienia głównych wątków konferencji zorganizowanej sprawnie przez zespół pracowników Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

Marek Grzybowski

¹⁾ Więcej informacji na ten temat zob. H. Zalewski "Wykańczalnia", w "Życiu Gospodarczym" nr 20, 1991 r.

REDAKCJA "PRZEGLĄDU ORGANIZACJI" NAWIĄŻE KONTAKT Z
PRZEDSIĘBIORSTWAMI KOLPORTERSKIMI ZAINTERESOWANYMI
ROZPROWADZANIEM WYDAWNICTW O TEMATYCE ZARZĄDZANIA itp.
POSZUKUJEMY TAKŻE FIRM LUB OSÓB PROWADZĄCYCH AKWIZYCJĘ
REKLAM - W CELU NAWIĄZANIA WSPÓŁPRACY

E. Daszewska - Bank Gospodarki Żywnościowej

Marketingowy sposób działania charakteryzuje się tym, że podejmowanie decyzji związanych z wytwarzaniem i sprzedażą produktów jest dokonywane z punktu widzenia zbadanych - aktualnych i przyszłych - potrzeb odbiorców produktów. Podejście to charakterystyczne jest dla marketingu współczesnego, określanego także jako marketing dynamiczny. Według tej koncepcji świadczenie usług to także produkt, który należy kształtować na podstawie wyników badania potrzeb obecnych i potencjalnych usługobiorców.

padku banku - jego usługi.

W odniesieniu do usług wyróżnia się dwa rodzaje działań marketingowych:

- **marketing masowy** - polegający na kształtowaniu środków oddziaływania zgodnie ze zbadanymi potrzebami odbiorców w docelowym segmencie rynku;
- **marketing zindywidualizowany** - nastawiony na indywidualne dostosowanie oferty do potrzeb poszczególnych odbiorców ujawniających się w procesie świadczenia usług.

Jednym z elementów marketingu, niedostatecznie wykorzystywanym w dotychczasowych działaniach banków, jest promocja, a więc działania zmierzające do utrzymania lub zwiększenia

torów) oferenta. Pojęcie to jest także tożsame z terminem "sprzedaż osobista". Działalność tę cechuje bezpośredniość kontaktów sprzedawcy z nabywcą.

- **Wszystkie inne środki promocji**, które stymulują zakup w miejscu sprzedaży (np. konkursy, premie, pokazy, wystawy) nazywa się promocją uzupełniającą (sales promotion).

Działania promocyjne mają na celu ukształtowanie świadomości klientów o marce firmy. Funkcja gwarantowania jakości przez markę - uznawana za drugorzędną - nabiera decydującego znaczenia w odniesieniu do usług. W sferze usług występuje marka zbiorcza (a nie indywidualnego produktu) i

Ewa Daszewska

Promocja usług bankowych

Badania marketingowe powinny też być podstawą decyzji dotyczących dystrybucji i promocji tych usług. Koncepcja marketingu zaleca aktywność rynkową, wpływając na to, co dzieje się na rynku, kształtowanie potrzeb i oddziaływanie na postępowanie nabywców. Następnym działaniem jest promocja, rozumiana nie tylko jako polecenie nabywcom wytworzonego dobra, ale jako współudział w kształtowaniu postaw, gustów i opinii nabywców.

Podstawowa przesłanka stosowania marketingowego sposobu działania, jaką jest konkurencja pomiędzy dostawcami, na polskim rynku finansowym występuje w ograniczonym zakresie. Jednak obecna silna ekspansja sektora prywatnego to również zwiększenie liczby potencjalnych klientów bankowych. W konsekwencji będzie się zaostrzać konkurencja na rynku usług bankowych. Dlatego też zastosowanie działalności promocyjnej w celu pozyskania przez banki już obecnie znacznej liczby klientów zdeterminuje przyszłą ich pozycję na rynku i zapewni im właściwe perspektywy rozwoju.

Produktami działalności organizacji usługowej są czynności świadczone przez usługodawców, a więc w przy-

płyty na towary (tu usługi bankowe) wytwarzane przez firmę. Jej elementami są: reklama, public relations, sponsoring, akwizycja i tzw. promocja uzupełniająca (sales promotion).

- **Reklama produktu** nie posiadającego rzeczowej postaci, jakim jest każda usługa, powinna polegać na przekazywaniu jej odbiorcom przede wszystkim informacji denotacyjnych. W przeciwieństwie do informacji konotacyjnych, które wpływają na odczucia i wywołują skojarzenia, informacje denotacyjne nasycone są faktami. Twierdzenie to potwierdziły wyniki badań dotyczących usług finansowych.

- **Public relations** można rozumieć jako planowanie i ciągłe wysiłki mające na celu ustanowienie i utrzymanie wzajemnego zrozumienia między daną organizacją a społeczeństwem.

- **Sponsoring** - niegdyś zaliczany do public relations - polega na finansowaniu przez firmę działalności nieprodukcyjnej nie związanej z jej działalnością podstawową, na przykład sportowej i kulturalnej.

- **Akwizycję** można określić jako zbieranie zamówień na dostawę towarów lub zawieranie umów na wykonanie takich usług jak ubezpieczenia itd. drogą odwiedzania klientów przez upoważnionych przedstawicieli (akwizy-

torów) odpowiadające jej wyobrażenie o organizacji usługowej. Jeśli zaś towar sprzedawany jest pod marką firmy, to w promocji główny nacisk trzeba położyć na public relations oraz akwizycję, a w jej zakresie zwrócić uwagę na prezentację zalet firmy, jej niezawodność. Należy przy tym dodać, że konkrowanie ułatwia stosowanie pewnych stałych cech wyróżniających firmę. W konsekwencji klient zapamięta markę, nabierze do niej zaufania, przywiąże się do marki, a firma zdobędzie prestiż w środowisku branżowym.

Lepsze dostosowanie się do potrzeb odbiorców umożliwia osiągnięcie korzystniejszej pozycji konkurencyjnej firmy. Oprócz promocji w kształtowaniu rynku współdziała również produkt - rodzaje i zakres usług bankowych, cena - w banku jest nią cena kredytów i oszczędności, czyli stopa procentowa oraz prowizje i opłaty bankowe, a także kanały dystrybucji - w tym przypadku sieć oddziałów operacyjnych banku i warunki obsługi klientów. Jedną z podstawowych zasad orientacji marketingowej firmy jest systemowe, zintegrowane posługiwanie się poszczególnymi marketingowymi środkami działania.

Ewa Daszewska

Adam Peszko

Restrukturyzacja przemysłu Ukrainy

dr inż. A. Peszko - Przedstawicielstwo Towarzystwa Handlowo-Przemysłowego METRONEX S.A. we Lwowie, działacz TNOiK

Przejście do gospodarki rynkowej na Ukrainie będzie procesem długotrwałym. Główny potencjał gospodarczy długo jeszcze będzie skoncentrowany w przemyśle państwowym, w którym już obecnie zachodzą odczuwalne zmiany strukturalne.

Największym hamulcem restrukturyzacji jest opór załogi, wynikający z dotychczasowych przyzwyczajeń i egalitarnych nawyków. Symptomaticz tego jest dla przykładu protest załogi "Mikropriładu" we Lwowie wobec koncepcji utworzenia wspólnego przedsięwzięcia z kapitałem zagranicznym. Podstawowym argumentem protestujących przedstawicieli załogi było prawdopodobieństwo zakłócenia stosunków społecznych w zakładzie, gdyż ci pracownicy, którzy przejdą do wspólnego przedsiębiorstwa, będą mieli możliwość osiągania wyższych zarobków. Zwyciężyła zakorzeniona zasada prymitywnie rozumianej sprawiedliwości społecznej, prowadząca się do równania w dół. Zmiana tych postaw będzie najtrudniejszym problemem wewnętrznym, utrudniającym przystosowanie się dużych przedsiębiorstw do działań w warunkach gospodarki rynkowej.

Zewnętrzne otoczenie przedsiębiorstw również nie będzie w

najbliższym okresie zbyt korzystne dla procesów restrukturyzacyjnych. Aby możliwa była szybka restrukturyzacja przedsiębiorstwa, muszą być spełnione co najmniej dwa warunki:

- przedsiębiorstwa muszą mieć pełną samodzielność w kształtowaniu kierunków zaopatrzenia, zbytu i rozwoju;
- przepisy prawne regulujące politykę gospodarczą państwa muszą być stabilne.

Po rozpadzie centrum zarządzania gospodarką ZSRR w Moskwie, władza republikańska w Kijowie nie zamierza tworzyć ministerstw branżowych i przedsiębiorstwa posiadają formalną samodzielność prawną, ale katastrofalna sytuacja zaopatrzenia ludności i zerwanie więzów kooperacyjnych między dawnymi republikami radzieckimi zmusza władzę do prób ratowania sytuacji zamówieniami rządowymi. W konsekwencji obłożenie niektórych przedsiębiorstw zadaniami produkcyjnymi, wynikającymi z nakazów ogólnych, absorbuje w pełni ich możliwości produkcyjne. Dotyczy to nie tylko przemysłów surowcowych i branż pracujących dla zaopatrzenia ludności. Również inne zakłady produkcji finalnej, np. huty szkła okiennego i gospodarczego, są na rok bieżący w pełni obłożone zadaniami rządowymi i podobną sytuację zapowiedziano im na rok przyszły.

Jeszcze gorzej jest pod względem stabilności przepisów prawno-finansowych. W systemie prawa regulującego działalność gospodarczą wytworzyła się obecnie próżnia, wypełniana się gwałtownie niedostatecznie skoordynowaną działalnością legislacyjną władz w Kijowie oraz lokalnych rad deputowanych w obwodach i rejonach. Daje się przy tym często odczuć nadmiar demokracji prowadzący się do kwestionowania przepisów już ustalonych przez wyższe szczeble. Na szczeblach lokalnych dochodzi niekiedy do ustawowego łączenia funkcji ustawodawczych i wykonawczych, co umożliwia samowolę w tworzeniu i interpretacji przepisów prawa.

W tych warunkach proces usprawniania struktur organizacyjnych przedsiębiorstw dostosowujących się do gospodarki rynkowej realizowany jest bardzo wolno. Dotyczy to zwłaszcza tworzenia służb marketingu i planowania kierunków rozwoju produkcji, które dotychczas nie istniały w przedsiębiorstwach.

Brak międzynarodowych kontaktów i doświadczeń handlowych przedsiębiorstw powoduje, że w dalszym ciągu podstawową metodą ustalania ceny wyrobu nie są ceny światowe, a szacunek kosztów własnych zwiększony o 20% zysku. Tak obliczoną cenę w rublach przelicza się na dolary przeliczając mniej niż dwa ruble za jednego dolara, podczas





gdy na czarnym rynku i w oficjalnie funkcjonujących "birżach", które są rodzajem giełdy, za jednego dolara można otrzymać 30 do 50 i więcej rubli.

Przy okazji warto poświęcić trochę uwagi lawinowo rozwijającej się instytucji "birż", czyli giełd towarowo-pieniężnych.

Można na nich kupić wszystko, ale po cenach wielokrotnie przewyższających ceny państwowe. Liczba tych instytucji na terenie całego Związku Republik przekracza wielokrotnie liczbę giełd funkcjonujących na terenie wszystkich krajów gospodarki rynkowej.

Dla przeciętnego obywatela "birża" jest symbolem gospodarki rynkowej, dowodem daleko posuniętych zmian systemu gospodarczego. Taką opinię kształtują środki masowego przekazu zamieszczając bardzo często wywiady z szefami tych instytucji. Kreślone w nich perspektywy rozwojowe utwierdzają przekonanie, że przestrzeń gospodarcza rynku tworzonego przez "birże" jest znaczna i dominuje już nad obszarem regulowanym przez system nakazów i rozdzielnictwa. Rzeczywistość jest zupełnie inna. Przez wszystkie "birże" razem wzięte przechodzi ułamek obrotu towarowego, a więc to, czego nie obejmują zamówienia rządowe i rozdzielniki, czyli od 15 do 20% produkcji towarów. Giełdy towarowo-pieniężne w obecnej formie istnieją wyłącznie dzięki systemowi zamówień rządowych, rozdzielnictwu towarów, sztywnym cenom państwowym, niewymienialności walut.

Z chwilą uwolnienia cen, zniesienia zamówień rządowych i rozdzielnictwa towarów oraz wprowadzenia normalnych warunków wymienialności walut, "birże" staną się instytucjami niepotrzebnymi. Ale obecnie są one "przebojem" sezonu, a miejsca bukmacherskie drożeją wielokrotnie i na przykład 19 września 1991 r. na giełdzie halickiej we Lwowie można je było sprzedać za 75000 rubli. Zakup takich miejsc stanowi dla wielu bardzo opłacalną

lokatę kapitału. Instytucję zwaną "birżą" najwłaściwiej można określić jako prawnie usankcjonowaną enklawę czarnego rynku. Jest to wytwór gospodarki nakazowo-rozdzielczej i wynik braku normalnie funkcjonujących służb marketingowych w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw.

"Birże" spełniają jednak także funkcje pozytywne, z których na szczególną uwagę zasługują tworzone w ich ramach możliwości przepływu towarów i środków finansowych pomiędzy hermetycznie zamkniętym uprzednio systemem gospodarki państwowej a powstającym systemem gospodarki prywatnej. Dla dużych przedsiębiorstw państwowych stanowią one margines działalności gospodarczej, ale dla powstających małych przedsiębiorstw prywatnych, spółdzielni i wspólnych przedsięwzięć z udziałem kapitału zagranicznego są niekiedy podstawowym źródłem zasilania w surowce i środki pieniężne.

Czy można przewidzieć, jakie są prognozy restrukturyzacji dużych zakładów przemysłu państwowego Ukrainy Zachodniej? Od tej odpowiedzi zależą perspektywy włączenia Ukrainy do światowej wymiany gospodarczej, w tym - rozwoju handlu z Polską.

Najbardziej optymistyczne perspektywy zmian strukturalnych przyjąć należy dla przemysłu elektromaszynowego, a zwłaszcza dla zakładów aparaturowych związanych dotychczas z produkcją zbrojeniową. Wyróżniają się one stosunkowo dobrym poziomem technologii i najwyższą dyscypliną technologiczną. Obecnie jednak tracą gwałtownie możliwość zbytu swoich wyrobów. Zamówienia na rok 1992 w niektórych zakładach nie przekraczają 30-40% poziomu produkcji ubiegłego roku. Samo życie zmusza je więc do szybkiego przedstawiania się na tory gospodarki rynkowej. Załogi tych zakładów żądają radykalnych podwyżek płac

przy gwałtownym wzroście cen na artykuły powszechnego użytku i z zazdrością patrzą na producentów elektronicznego sprzętu powszechnego użytku (np. telewizorów kolorowych), którzy przy deficycie ich wyrobów na rynku wielokrotnie podwyższają ceny i tą drogą pozyskują środki na wzrost płac.

Naturalną tendencją w zakładach produkujących uprzednio dla wojska są próby uruchomienia produkcji wyrobów rynkowych. Nie jest to jednak produkcja masowa i dlatego droga i mało konkurencyjna. Wyroby te często oferowane są w ramach barteru na rynek polski, ale nie wytrzymują konkurencji podobnych towarów firm zachodnich i są trudno zbywalne.

Obie strony (polska i ukraińska) mogą uzyskać znacznie korzystniejsze wyniki handlowe podejmując współpracę z odpowiednio dobranymi przedsiębiorstwami. Pozwoli to wykorzystać bazę technologiczną i surowce ukraińskiego partnera i wspólnie kształtować rynki zbytu dzięki doświadczeniu polskich przedsiębiorstw w funkcjonowaniu rynku. W polskich warunkach będzie też znacznie łatwiej pozyskiwać i wdrażać technologie uzupełniające bazę technologiczną partnerów ukraińskich.

Można przyjąć, że restrukturyzacja zakładów tracących zamówienia dla wojska nastąpi już w 1992 r. Znaczne szanse szybkiej restrukturyzacji ma ukraiński przemysł surowcowy. Na razie wszyscy liczą na szeroki program inwestycji w przemysłach przetwórczych oparty na kapitale zachodnim. Przy obecnym poziomie infrastruktury przemysłowej i niskim morale pracy, spełnienie tych nadziei jest znacznie mniej prawdopodobne niż w Polsce.

Jedyna droga włączenia się Ukrainy do międzynarodowej wymiany handlowej wiedzie więc przez eksport surowców i półfabrykatów. Ale tu też występują poważne przeszkody. Z powodu niskiego poziomu dyscypliny

technologicznej materiały, surowce i półfabrykaty wytwarzane na Ukrainie są niejednorodne i często nie dotrzymują np. żądanych parametrów oferując po prostu "to, co wyjdzie". Musi to ulec zmianie dzięki szybkiej restrukturyzacji całego przemysłu surowcowego.

Najbardziej pesymistyczne prognozy zmian strukturalnych należy przyjąć dla przemysłu dóbr konsumpcyjnych. Branża ta była

tradycyjnie niedofinansowana, ma przestarzałe technologie, a skala marnotrawstwa surowców i materiałów jest wręcz niewyobrażalna. W tym tkwi źródło deficytu prawie wszystkich artykułów konsumpcyjnych. Ten deficyt, objawiający się niedoborem wszystkiego na rynku konsumpcyjnym, będzie hamulcem restrukturyzacji przemysłu dóbr konsumpcyjnych. Jeżeli na wygłodzonym rynku można sprzedać każdy towar, nie ma bodźców zmuszają-

cych do podejmowania działań restrukturyzacyjnych.

Wyjście z tej pętli możliwe jest tylko przez wprowadzenie wewnętrznej wymieniałości waluty i dopuszczenie konkurencji towarów zagranicznych. Jest to jednak znacznie trudniejsze niż w Polsce.

Adam Peszko

PRZYPOMNIENIA

SPRSTOWANIA

CIEKAWOSTKI

Małe jest piękne, lecz przesądza duże...

Jeszcze nie przebrzmiały echa głośniego w latach siedemdziesiątych bestselleru Schumachera pt. "Małe jest piękne", a oto pojawiła się na naszym rynku wydawniczym książka wskazująca na rosnącą rolę we współczesnej gospodarce światowej przedsiębiorstw wielkich. Mam na myśli monografię Johna Kennetha Galbraitha pt. "Ekonomia w perspektywie. Krytyka historyczna" (PWE, 1991), której wróżę nie mniejszą poczytność.

Jest znamienne, że w okresie, kiedy w Polsce prosperity przeżywa small business, a w szkołach wyższych teoria przedsiębiorstwa wysuwa się na plan pierwszy w nauczaniu ekonomii politycznej, ukazuje się praca laureata nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii, w której czytamy, iż preferencje światowe są akurat odmienne.

Zastanawiając się nad przyszłością ekonomii J.K. Galbraith pisze m.in.:

"Zacznijmy od sprawy bynajmniej nie nowej - od dominującej, wyraźnie widocznej roli wielkiego przedsiębiorstwa we współczesnej gospodarce i przejęcia przez nie znacznej części produkcji we wszystkich rozwiniętych krajach przemysłowych. Na przykład około dwóch trzecich produkcji przemysłowej Stanów Zjednoczonych pochodzi z tysiąca największych firm przemysłowych" (s. 301). W związku z tym ekonomia musi w coraz większym stopniu zajmować się problemami funkcjonowania wielkiego przedsiębiorstwa.

"Organizacja - pisze nieco dalej Galbraith - jest jednym z podstawowych faktów współczesnego życia. Jej to należy przypisać najbardziej znamienne osiągnięcia nowoczesnego przemysłu i rządów w zakresie zadań daleko przekraczających fizyczne i intelektualne możliwości jednostki. Osiąga to przez łączenie wyspecjalizowanych kwalifikacji

umysłowych dla uzyskania wyników, które bez tego nie byłyby możliwe. (...) Przyszła teoria przedsiębiorstwa, jeżeli ma mieć jakiś sens, musi być z konieczności przede wszystkim teorią biurokratycznej struktury i organizacji.

Klasyczna teoria firmy pozostanie aktualna tylko w odniesieniu do sektora drobnych jednostek gospodarczych. Podobnie indywidualny przedsiębiorca pozostanie bohaterem ekonomistów, ale już w drugorzędnym sektorze gospodarki opanowanej przez wielkie korporacje" (s. 302).

Na tym tle omawia Galbraith znamienne ewolucję dokonującą się w nauczaniu na poziomie wyższym w Stanach Zjednoczonych. Stwierdza, że "w uniwersytetach i innych szkołach wyższych w Stanach Zjednoczonych, a także w innych krajach, ekonomia z jej różnymi dziedzinami specjalizacji jest

popularnym przedmiotem studiów. Ale już się jej nie uważa za niezbędną dla kariery w życiu gospodarczym. W tym celu studiuje się raczej zarządzanie przedsiębiorstwem. W szkołach uczących zarządzania przedsiębiorstwami studenci i wykładowcy widzą przedsiębiorstwo takim, jakim jest ono w rzeczywistości. Zakładają oni organizację, a więc biurokrację. Kształcenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem ma na celu utrzymanie tego przedsiębiorstwa, jego rozwój, rozwiązywanie problemów - i to wszystko poprzez biurokrację" (s. 302).

Rozważania J.K. Galbraitha skłaniają do wniosku, że wątpliwy na dłuższą metę wydaje się dominujący w naszych "szkołach zarządzania" profil nastawiony na nauczanie "small businessu".

Zb.Mar.

Marian Hopej

Struktura organizacyjna a sprawność organizacji

Dr inż. Marian Hopej - Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

Zależność między strukturą organizacyjną a sprawnością organizacji była przedmiotem wielu badań. Można je podzielić na dwie zasadnicze grupy: jedna - obejmuje studia nad związkiem poszczególnych charakterystyk struktury ze sprawnością, druga grupa - zależność między stopniem odpowiedzialności struktury i jej cech organizacyjnych i pozaorganizacyjnych (zwłaszcza cech otoczenia organizacji) a sprawnością.

Rezultaty niektórych badań zaliczonych do pierwszej grupy wskazują, że w większości analiz istnieje pozytywny związek specjalizacji ze sprawnością. Brak takiego związku ujawniają jedynie analizy R.G.Corwina i B.C.Reimanna.

W rozważaniach poświęconych zależności między formalizacją a sprawnością podkreśla się, że dla każdej organizacji istnieje optymalny stopień sformalizowania. Zarówno bowiem zbyt niska, jak i zbyt wysoka formalizacja prowadzi do obniżenia się sprawności.

Wyniki badań empirycznych ani nie potwierdzają, ani nie odrzucają tej hipotezy. M.K.Welge sugeruje, że w pewnej mierze jest to spowodowane niedoskonałością stosowanych metod badawczych (1).

W literaturze przedmiotu stosunkowo często można spotkać hipotezę, że centralizacja jest negatywnie skorelowana ze sprawnością, czyli wzrostowi centralizacji towarzyszy spadek sprawności; inaczej mówiąc sprawność rośnie ze wzrostem stopnia decentralizacji. Istnienie takiego związku uzasa-

dnia się tym, że delegacja uprawnień i przekazywanie odpowiedzialności za uzyskiwane rezultaty działania niższym szczeblom hierarchii organizacyjnej prowadzi do wzrostu motywacji w działaniu oraz przyspiesza proces podejmowania decyzji.

Dane empiryczne dotyczące związku konfiguracji struktury organizacyjnej ze sprawnością różnią się między sobą. Badania J.Woodward wskazują na przykład, że zależność między rozpiętością kierowania a sprawnością jest krzywoliniowa. Wydaje się, że krzywoliniowa zależność powinna również istnieć między głębokością kierowania a sprawnością, ale dane empiryczne temu przeczą. Sprzeczne są wreszcie wyniki badań dotyczących związku między stosunkiem liczby stanowisk kierowniczych do liczby stanowisk szczebla wykonawczego, a sprawnością. Rezultaty omówionych wyżej badań są, jak się wydaje, mniej interesujące niż badania analizujące wpływ dostosowania struktury i otoczenia organizacji na jej sprawność. Ich wyniki przedstawia tabela 1.

Na powiązania między odpowiedzialnością struktury organizacyjnej i otoczenia a sprawnością wskazują również P.R.Lawrence i J.W.Lorsch. Autorzy ci twierdzą, że kiedy otoczenie jest postrzegane jako zdywersyfikowane, sprawniejsze są te organizacje, które są bardziej zróżnicowane strukturalnie, mniej scentralizowane i sformalizowane, oraz w których w większym stopniu wykorzystuje się osobiste kontakty między ludźmi (4).

Trudno byłoby jednak odmówić sensu - jak zauważył K.Mreła - także zależności odwrotnej. Kierownictwo w organizacjach o scentralizowanych u-

prawnieniach decyzyjnych i sformalizowanych regułach działania byłoby - zgodnie z tą interpretacją - skłonne postrzegać otoczenie jako mniej zdywersyfikowane, zaś w organizacjach o znacznej decentralizacji uprawnień i niewielkiej formalizacji - postrzegałoby otoczenie jako bardziej zdywersyfikowane (5).

Pozytywny związek między otoczeniem, strukturą organizacyjną a sprawnością ujawniają ponadto badania M.K.Welge. Taki związek wprawdzie istnieje, ale jest bardzo niestabilny w czasie i zmienia się w zależności od tego, jakie są stosowane mierniki sprawności.

Wyniki badań J.M.Penningsa wskazują natomiast, że dostosowanie do siebie cech otoczenia i charakterystyk struktury zawodzi jako czynnik wyjaśniający różnice sprawności. Do zbliżonych wniosków prowadzą także badania R.N.Osborna i J.G.Hunta, P.Azmy i R.Mansfielda oraz P.C.-Morrowa.

Nie w pełni zbieżne są również rezultaty studiów nad zależnością między stopniem dywersyfikacji produkcji i strukturą organizacyjną z jednej strony, a sprawnością - z drugiej. Na przykład badania P.R.Rumelta dowodzą, że organizacje o wysoce zdywersyfikowanym programie produkcji są bardziej sprawne wtedy, kiedy ich struktury organizacyjne są strukturami dywizyjnymi. W związku z tym autor wyróżnia dwa typy sprawnych organizacji:

- o nie zdywersyfikowanej produkcji, funkcjonujące w warunkach braku ostrej konkurencji rynkowej i stosujące tradycyjne, "funkcjonalne" struktury organizacyjne,
- o zdywersyfikowanej produkcji, funkcjonujące w warunkach ostrej konkurencji rynkowej i przyjmujące dywizyjne struktury (6).

Studia P.H.Grinyera i innych ujawniają bardzo słabe związki odpowiedzialności stopnia dywersyfikacji produkcji i struktury organizacyjnej ze sprawnością. Autorzy badań uważają, że organizacje są zdolne do działań przy stosunkowo dużej różnorodności rozwiązań strukturalnych stosowanych w sytuacji tej samej, względnie bardzo zbliżonej dywersyfikacji produkcji (7).

Na inną sytuację, tj. podobieństwo struktur organizacji funkcjonujących w odmiennym otoczeniu, stosujących odmiennie technologie itp., wskazują badania, w których uczestniczył K.Mreła (5). Rezultaty tych badań

Tabela 1

Zależność między otoczeniem, strukturą organizacyjną i sprawnością

Autor	Cechy otoczenia	Struktura organizacyjna	Zależność*
Burns/Stalker 1961	dynamika stabilność	struktura organiczna strukt.mechanistyczna	pozytywna pozytywna
Lawrence/Lorsch 1969	dywersyfikacja	zróżnicowanie strukturalne	pozytywna
Khandwalla 1972	niepewność	różne mechanizmy redukcji niepewności różne mechanizmy integracji	pozytywna
Kieser 1974	dynamika, niepewność	centralizacja, formalizacja, standaryzacja	pozytywna
Osborn/Hut 1974	niepewność zależność od otoczenia		nie istnieje pozytywna
Pennings 1975			nie istnieje
Welge 1980	otoczenie globalne makrosystem zarządzania	delegacja kompetencji technokratyczna koordynacja	w zasadzie istnieje
Azma/Mansfield 1981	konkurencja dynamika	centralizacja komunikacja	nie istnieje
Morrow 1981	dynamika	komunikacja w organizacji	nie istnieje
Kreder 1983	kompleksowość stabilność dynamika zależność od otoczenia	typy struktur organizacyjnych	pozytywna
Cheng 1984	niepewność	koordynacja działań	pozytywna

* pozytywna zależność oznacza: odpowiedniość otoczenie-struktura i pozostaje w pozytywnej zależności ze sprawnością.

Źródło: (1).

wskazują także na generalną słabość związków struktury organizacyjnej ze sprawnością. Wyjątek stanowi powiązanie między tymi charakterystykami struktury i miernikami sprawności, które są uzależnione od wielkości organizacji. Te cechy struktury i mierniki sprawności, które trudno określić mianem wyniku działania skali organizacji, nie są natomiast ze sobą powiązane (5).

Próba podsumowania omówionych wyżej badań empirycznych umożliwia sformułowanie przynajmniej kilku ogólniejszych konkluzji.

Po pierwsze, należy odnotować kłopoty z określeniem kryteriów pozwalających odróżniać bardziej sprawne organizacje od mniej sprawnych. W wy-

mienionych badaniach stosowano dwie koncepcje oceny sprawności: jednowymiarową i wielowymiarową. Mankamentem tej pierwszej jest to, że może być wykorzystywana do oceny sprawności niektórych tylko organizacji, zaś drugiej - niewielka na ogół spójność stosowanych mierników, utrudniająca lub wręcz uniemożliwiająca konstrukcję pojedynczego, syntetycznego miernika sprawności. Przeprowadzone oceny mogą więc budzić pewne wątpliwości, na co zresztą zwracają uwagę autorzy niektórych badań.

Po drugie, zależność między strukturą a sprawnością zachodzi poprzez zachowania uczestników organizacji. Struktura jest bowiem, jak wiadomo, regulatorem zachowań ludzi, które nie

pozostają bez wpływu na to, jak kształtuje się sprawność. Analizy L.M.Kohna ujawniają przykładowo, że stopień biurokratyzacji struktur organizacyjnych, którego miernikiem była liczba szczebli hierarchii organizacyjnej, pozostaje w ścisłym związku z "otwartością na innowacje" i "elastycznością w myśleniu" (8).

L.W.Porter i E.F.Lawer II prowadzili badania wpływu relacji linia-sztab oraz liczby podległych jednostek organizacyjnych na zachowania w pracy. Z badań tych wynika, że sztab jest zwykle lepiej poinformowany niż kierownicy liniowi, co obniża satysfakcję z pracy tych ostatnich. Wskazują one ponadto, że:



Monika Kostera

Etyka zarządzania

Dr. M. Kostera - Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

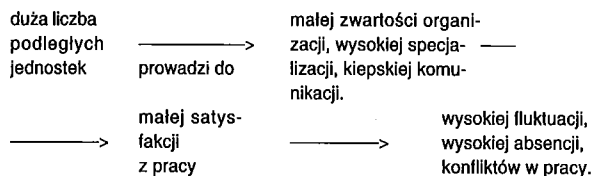
Etyka zarządzania jest nową dziedziną badań, choć historia rozważań nad etycznymi problemami związany-

mi z handlem, zatrudnieniem, kierowaniem ludźmi, etc. jest tak długa jak historia tych obszarów działalności ludzkiej. Już starożytni filozofowie, moralści i przywódcy religijni poruszali te sprawy w swoich pismach. Pierwsze

w historii dzieło ekonomiczne, "Oikonomikon" Ksenofonta, było w istocie dziełem poświęconym etyce prowadzenia gospodarstwa i organizacji pracy. Tematykę etyki gospodarowania, władzy, pracy i organizacji odnajdziemy w pracach Platona, św. Augustyna, Tomasza z Akwinu oraz - oczywiście - w Piśmie Świętym, zarówno Starego jak i Nowego Testamentu.

Jednak właściwych początków etyki zarządzania szukać należy znacznie później. Od symbolicznej daty narodzin etyki zarządzania po dzień dzisiejszy wyróżnić można pięć okresów rozwoju etyki zarządzania (De George, 1987): 1870-1960; 1960-1970; lata siedem-

STRUKTURA ORGANIZACYJNA...



Źródło: (9).

Niektóre różnice między zachowaniami można zatem wyjaśnić różnicami między istniejącymi rozwiązaniami strukturalnymi. Jedne zachowania sprzyjają przy tym osiąganiu przez organizację wysokiej sprawności, a inne - utrudniają sprawne jej funkcjonowanie.

Rezultaty badań sugerują możliwość osiągnięcia określonego poziomu sprawności przez organizację o różnych strukturach organizacyjnych oraz niejednakowej sprawności przez organizacje o zbliżonych rozwiązaniach strukturalnych. Oczekiwanie wpływu struktur na sprawność jest więc przesadne. Nie można ignorować oddziaływania tak istotnych czynników jak kwalifikacje uczestników organizacji, ich postawy, motywacje itd (5).

Wydaje się przy tym, że struktura organizacyjna nie jest bezpośrednim czynnikiem sukcesów lub niepowodzeń organizacji. Jest to czynnik oddziałujący w sposób pośredni na sprawność. Jeżeli jest właściwa, tj. odpowiednia względem cech ludzi, otoczenia, realizowanych zadań i stosowanej technologii, to ułatwia realizację celów organizacji. I odwrotnie, jeżeli jest mniej lub bardziej niedostosowana do tych cech - mniej lub bardziej utrudnia osiągnięcie celów organizacji.

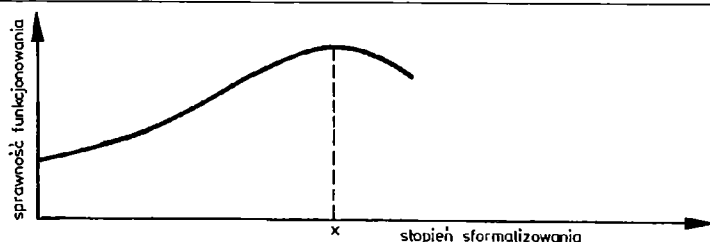
Jakie znaczenie mają niniejsze rozważania dla praktyki organizacyjnej? Przede wszystkim takie, że zmiana w strukturze nie może być traktowana jako panaceum na wszystkie dolegliwości organizacji - a tak, niestety, jak wskazuje obserwacja tzw. rzeczywistości orga-

nizacyjnej, bywa niekiedy traktowana. Struktura nie tylko nie "wytwarza" sprawności, ale również nie jest tym czynnikiem, od którego bezpośrednio zależą osiągnięcia przez organizację rezultaty prowadzonej działalności.

Marian Hopej

Literatura:

1. M.K.WELGE, Unternehmensführung. Band 2: Organisation, Poeschel, Stuttgart, 1987.
2. M.BIELSKI, Formalna i rzeczywista struktura organizacyjna, PWE, Warszawa 1973.
3. T.BURNS, G.M.STALKER, The management of Innovation, London, 1961.
4. P.R.LAWRANCE, J.W.LOVSCHE, Organization and Environment, Illinois 1969.
5. K.MRELA, Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa, PWE, Warszawa 1983.
6. P.R.RUMELT, Strategy, Structure and Economic Performance, Boston, 1974.
7. P.H.GRINYER, M.YASAI-ARDEKANI, S.AL-BAZZAZ, Strategy, Structure, the Environment, and Financial Performance in 48 United Kingdom Companies, Academy of Management Journal, 23 (1980).
8. H.L.KOHN, Bureaucratic Man. A Portrait and an Interpretation, American Sociological Review, 36 (1971).
9. L.W.PORTER, E.LAWER II, Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior, Psychological Bulletin 64(1965).



Rys. 1. Wpływ stopnia sformalizowania na sprawność funkcjonowania organizacji
Źródło: na podstawie 2

dziesiąte, pierwsza i druga połowa lat osiemdziesiątych i lata następne.

Lata 1870-1960 to okres pionierski. Etyka zarządzania jako odrębna dziedzina badań jeszcze nie istniała. Problemy etyczne związane z działalnością gospodarczą, zarządzaniem i organizacją rozważane były przede wszystkim przez filozofów i teologów, zwłaszcza w ramach Społecznej Nauki Kościoła. Za symboliczne narodziny etyki zarządzania przyjęto rok 1870. Jest to data publikacji pierwszej encykliki papieskiej uważanej za prekursorską. Po tę tematykę sięgali chętnie także teologowie i filozofowie protestanci.

Lata sześćdziesiąte były okresem krytyki i rewolty wobec władz, biznesu i w ogóle wszelkiego establishmentu. W USA i Europie Zachodniej, oprócz spontanicznych protestów, powstawały zaczęły zorganizowane formy ochrony interesów różnych grup społecznych: rodził się silny ruch konsumencki, ruch ekologiczny, mniejszościowe i kobiece grupy nacisku, etc. W tej sytuacji przedstawiciele biznesu przyjęli postawę defensywną i wycofującą się. Uczelnie odpowiadały na nowe wyzwania w rozmaity sposób. Część z nich zignorowała krytykę jako przejaw młodzieżowej kontestacji, która przeminięła jak "wszystkie mody". Inni zaczęli zastanawiać się nad kwestiami związanymi z etyką i odpowiedzialnością społeczną przedsiębiorstwa, aczkolwiek nie czyniono tego systematycznie i na ogół koncentrowano się na problemie legalności, traktując problemy etyczne jako drugorzędne.

Lata siedemdziesiąte to okres wyodrębnienia się etyki zarządzania jako dziedziny badawczej. Grupy interesów i nacisku, przede wszystkim ruch ekologiczny, stawały się coraz silniejsze, a środki masowego przekazu coraz więcej uwagi poświęcały problemom etyki w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i administracji państwowej. Świadomość społeczna dojrzała, rosło zainteresowanie, a świat biznesu zaczął dbać o swój image publiczny. Rosły wymagania społeczne wobec przedsiębiorstw, a te nie były przygotowane do skutecznego reagowania.

W tej sytuacji nauka gwałtownie zaczęła poszukiwać odpowiedzi na występujące z coraz większą intensywnością pytania. Organizowano konferencje poświęcone odpowiedzialności

społecznej, zaczęto popierać badania naukowe w dziedzinie etyki zarządzania.

Pierwsza połowa lat osiemdziesiątych to okres rozkwitu etyki zarządzania w USA, eksplozji zainteresowania tą dziedziną oraz jej instytucjonalizacji. Pojawiły się specjalistyczne pisma oraz towarzystwa i placówki badawcze specjalizujące się w etyce zarządzania. Etyka weszła do programów studiów wielu szkół zarządzania. Opublikowano ponad dwadzieścia podręczników i co najmniej dziesięć kompendiów case'ów etycznych. Etyka stała też się popularna w świecie biznesu, przedsiębiorstwa zaczęły organizować dla swoich pracowników kursy z dziedziny etyki. Mówienie o etyce stało się modne.

Druga połowa lat osiemdziesiątych i początek lat dziewięćdziesiątych to okres dojrzewania tej dziedziny wiedzy. W latach siedemdziesiątych i na początku lat osiemdziesiątych dominowały specjalistyczne obszary badań, takie jak etyczność reklamy, problemy etyczne związane ze sprzedażą obwoźną, z rekrutacją personelu, traktowanie podwładnych przez przełożonych etc. Obecnie natomiast zaczęła pojawiać się tendencja do integracji i systematyzacji. Dla etyki zarządzania poszukuje się miejsca wśród nauk o zarządzaniu i nauk filozoficznych, rozważa się jej status metodologiczny. Pojawiły się też nurty badań empirycznych, międzykulturowych i ponadkulturowych, w tym badania porównawcze i historyczne.

Aby podsumować przyczyny powstania etyki zarządzania jako odrębnej dziedziny badań i jej rozkwitu, wymienić należy następujące tendencje ostatnich dziesięcioleci (Brooks, 1989):

Kryzys zaufania do przedsiębiorstw, który nagle wybuchł w latach siedemdziesiątych, dotychczas nie ustąpił całkowicie miejsca ufności.

Zainteresowanie jakością życia społeczeństw krajów wysoko rozwiniętych oraz wzrost świadomości społecznej w tych krajach.

Oczekiwania dotyczące ostrości sankcji wobec nieetycznie postępujących decydentów ze świata biznesu; społeczeństwa krajów rozwiniętych nie uznają racji biznesu i akcjonariuszy za absolutnie nadrzędne i oczekują ostrych sankcji wobec tych, którzy na-

ruszają normy prawne i moralne.

Wzrost znaczenia i siły niektórych grup interesu, a zwłaszcza ruchu ekologicznego, który obecnie jest siłą potężną i szanowaną. Oprócz ruchu ekologicznego takimi grupami nacisku o coraz większej sile oddziaływania są grupy feministyczne, mniejszościowe, w niektórych krajach także ruchy religijne i związki zawodowe.

Wzrost zainteresowania problemami funkcjonowania korporacji i administracji państwowej przez środki masowego przekazu.

Dowodem tego są niezliczone artykuły, programy telewizyjne i radiowe poświęcone kolejnym skandalom, skandalikom i dylematom moralnym świata biznesu i władzy państwowej, regionalnej czy lokalnej. Stopień wrażliwości społecznej stale rośnie, co przejawia się także w postawach konsumentów: produkty firmy o etycznym image są jakby chętniej nabywane przez coraz bardziej wrażliwych północnoamerykańskich konsumentów (Brooks, 1989).

Zmiana perspektywy w biznesie światowym.

Przedsiębiorstwa koncentrują się nie na krótkim lecz na długim okresie działania, co stało się także przyczyną wielkiego wzrostu zainteresowania zarządzaniem strategicznym w latach osiemdziesiątych. Z dążenia do zysku w krótkim okresie nacisk przeniesiono na długookresową opłacalność, z którą realizacja celów etycznych idzie w parze. Etyczność postępowania jest bowiem gwarancją zdrowych relacji między różnymi uczestnikami i stronami w biznesie w długim okresie. Jej brak prowadzi nieuchronnie do intensyfikacji działań legislacyjnych. Środków ochrony przed nieuczciwością poszukuje się w formalizacji, której konsekwencją jest biurokratyzacja i wyuczona nieudolność. Gandz (1988) zauważa, że biznes jest działalnością o wymiarze etycznym, uzależnioną od akceptacji społecznej dla długookresowego powodzenia i przetrwania. Oczekiwanie, że zawarte umowy i kontrakty będą respektowane, są podstawą wszelkiej działalności w biznesie. Brecker i Fritzsche (1987) stwierdzili, że francuscy, zachodni Niemcy i północnoamerykańscy menedżerowie zgadzają się z opinią, iż etyczność oznacza efektywność w długim okresie.

Monika Kostera

Jacek Kamiński

Dylematy etyczne negocjacji handlowych

Dr J. Kamiński - stypendysta w Instytucie Organizacji Wyższej Szkoły Handlowej w Bergen (Norwegia)

Obserwując rozwój różnych form tworzącej się w Polsce gospodarki rynkowej można odnieść wrażenie, że rozwija się ona z pominięciem norm etycznych. Tymczasem na świecie wzrasta zainteresowanie normami etycznymi we wszystkich obszarach zarządzania. Naukowy dorobek w tej dziedzinie prezentowany jest w wielu pismach fachowych dotyczących problematyki rynku i mechanizmów funkcjonowania gospodarki.

W połowie lat osiemdziesiątych w światowej literaturze naukowej nastąpiła swoista "eksplozja" zainteresowania problematyką negocjacji. Skupiła ona uwagę wielu dyscyplin naukowych: socjologii, psychologii, prawa, teorii organizacji, nauk politycznych. Rozważania nad zagadnieniami negocjacji podejmowane są w wielorakich aspektach: stosunków pracy, negocjacji handlowych, stosunków międzynarodowych. Można powiedzieć, że negocjacje należą do najistotniejszych przejawów ludzkiej aktywności.

Jednym z zagadnień rzadziej omawianych w światowej literaturze, a w publikacjach polskich jeszcze szerzej nie prezentowanym są etyczne aspekty negocjacji handlowych. W tej dziedzinie prowadzono dotychczas niewielkie badania systematyczne. Wiele prac kwalifikowanych jako opracowania z zakresu etyki negocjacji koncentruje się na analizie społecznych konsekwencji nieetycznych zachowań czy nieprawdziwych oświadczeń (Lewicki, 1983). W zakresie "etyki negocjacji" brak jest jasnych ustaleń dotyczących głównych problemów teoretycznych, a także właściwych ujęć metodologicznych. Pytania natury etycznej pojawiają się bowiem dość często podczas prowadzenia negocjacji handlowych, a negocjator wielokrotnie staje

przed koniecznością rozstrzygnięcia moralnych. Efektywny negocjator musi znać te problemy i wiedzieć, czego one dotyczą.

W artykule zostaną przedstawione na podstawie literatury światowej najważniejsze dylematy etyczne związane z procesem negocjacji handlowych. Odpowiedzi na pojawiające się podczas negocjacji pytania natury etycznej w wielu wypadkach może udzielić jedynie negocjator i jest ona zależna od jego poglądów, doświadczenia, wiedzy, a przede wszystkim od dokonanej przez niego oceny konkretnej sytuacji negocjacyjnej.

Spośród wielu problemów dotyczących zagadnień negocjacji handlowych trzy wywołują najszerszą dyskusję. Wokół nich koncentruje się większość wypowiedzi autorów zajmujących się etyką negocjacji.

1. Jakimi zasadami etycznymi należy się kierować w czasie negocjacji? Czy negocjując należy odwoływać się do takich samych zasad etycznych, do jakich odwołujemy się w życiu codziennym, czy też kierować się odmiennymi normami postępowania?

2. Czy mówienie nieprawdy w negocjacjach jest nieetyczne? Kiedy nieprawdziwe oświadczenie jest etyczne, kiedy zaś nieetyczne?

3. Czy etyczne jest stosowanie w negocjacjach handlowych wszystkich sposobów i taktów postępowania? Czy wykorzystywanie najbardziej skutecznych sposobów postępowania jest zawsze etyczne? Które taktiki można uznać za etyczne, które za nieetyczne?

Dyskusję nad pierwszym z wymienionych zagadnień zapoczątkował A. Carr (1968) w jednej ze swoich prac opublikowanych na łamach "Harvard Business Review". Próbuje on rozstrzygnąć problem zawarty w jej tytule "Czy blefowanie w biznesie jest etyczne?". Chociaż artykuł A. Carra dotyczy głównie kwestii kłamstwa, przedstawiony przez autora wywód kieruje

debatę na szersze tory niż wąsko pojęty problem mówienia nieprawdy.

A. Carr zdecydowanie zachęca biznesmenów do blefu w pełni dając do zrozumienia, iż zdaje on sobie sprawę z tego, że jest to forma kłamstwa. Twierdzi, że blef w interesach może być uważany za rodzaj strategicznej gry i pełni podobną rolę jak blefowanie w pokerze.

W obu sytuacjach znaczną rolę odgrywa przypadek, w dłuższej perspektywie zwycięzca zostaje jednak ten, kto dysponuje najwyższymi kwalifikacjami. W obu "grach" zwycięstwo wymaga umiejętności wglądu w psychikę partnerów, odwagi, samodyscypliny i zdolności szybkiego reagowania. Jednak zarówno poker jak i działalność w gospodarce opierają się na innych zasadach niż życie codzienne. Propozycja oddzielenia etyki biznesu, a co za tym idzie etyki negocjacji, od etyki życia codziennego to główna teza artykułu A. Carra. Blef w interesach handlowych jest elementem prowadzonej gry. Blefowanie w biznesie jest więc działaniem jak najbardziej normalnym i partnerzy powinni takiego postępowania się spodziewać.

Mówienie o etyce w biznesie przy wykorzystaniu ogólnie uznawanych zasad życia codziennego jest jego zdaniem wyraźnym nadużyciem. Podaje wiele przykładów zachowań często spotykanych w interesach, które według ogólnie obowiązujących kryteriów wartości muszą być uznawane za nieetyczne. Niejednokrotnie reklama ocenia zalety produktu niezgodnie z rzeczywistością. Przedsiębiorstwa dążąc do osiągnięcia zysku nieraz skłaniają swoich pracowników do różnych form oszustwa nie tylko podczas prowadzenia negocjacji handlowych, lecz także podczas rozmów ze związkami zawodowymi, z rządem czy w negocjacjach międzynarodowych.

Zdaniem Carra większość biznesmenów to ludzie nieobojętni na ogólnie obowiązujące normy etyczne w życiu prywatnym. W życiu zawodowym jednak przestają być prywatnymi obywatelami i stają się graczami, których trzeba oceniać według odmiennych norm etycznych.

Te normy wyznaczane są obowiązującymi przepisami prawa. One są jedyną barierą regulującą zasady

postępowania w procesie negocjacji i w interesach. Dopóki przedsiębiorstwo nie naruszy zasad wyznaczonych przez prawo, dopóty może swobodnie kształtować strategię i taktykę dla osiągnięcia celów.

Poglądy przedstawione przez Carra wywołały gorącą dyskusję wśród czytelników "Harvard Business Review". Prezentowano skrajne, zarówno entuzjastyczne jak i bardzo krytyczne poglądy. Jedni wskazywali odwagę autora, podkreślali jego realizm w ocenie zaprezentowanych faktów i zachowań zarówno przedsiębiorstw, jak i indywidualnych biznesmenów.

Dyskusja rozpoczęta ponad dwadzieścia lat temu nie byłaby godna uwagi, gdyby nie to, że problemy poruszone przez Carra są nadal aktualne. Pojawiają się one w różnej formie w wielu współczesnych artykułach. Wydaje się, że spór pozostanie jeszcze długo nie rozstrzygnięty.

Czy w interesach powinny obowiązywać takie same zasady etyczne, jakie obowiązują w życiu codziennym? Czy istnieje potrzeba wyraźnego oddzielenia etyki biznesu od etyki życia codziennego?

Pytania te kierują dyskusję na szersze tory niż wąsko pojęte zagadnienia etyki negocjacji handlowych. Mają jednak istotne znaczenie dla rozstrzygnięcia głównego z przedstawionych na wstępie dylematów.

Czy etyka negocjacji handlowych jest etyką dnia codziennego? Czy w obu przypadkach obowiązywać powinny te same normy etyczne? Czy negocjując mamy prawo posługiwania się innymi normami etycznymi od tych, którymi kierujemy się w życiu codziennym?

Pytania te dotykają fundamentalnych zagadnień z zakresu etyki biznesu. Udzielenie na nie odpowiedzi pozwala

określić preferowane wartości, wyznaczyć kierunki myślenia i ewentualne sugestie przydatne przy ocenie różnych form kłamstwa w negocjacjach, czy też różnych taktyk stosowanych w myśl zasady "cel uświęca środki".

Autorzy badający zagadnienie stosowania etycznie marginalnych taktyk w negocjacjach próbują określić ich przyczyny, a także wskazać czynniki warunkujące nieetyczne zachowania. To właśnie w przyczynach znajduje

się główna trudność rozwiązania problemu ich stosowania. Tkwią one - jak się wydaje - w sprzeczności kryteriów efektywności z kryteriami etycznymi.

Jest oczywiste, że dla istoty zachowań najważniejsze znaczenie mają kryteria efektywności, rozumiane jako dążenie do osiągnięcia jak największych zysków. Jednocześnie zysk wymieniany jest jako jeden z kilku istotnych czynników stymulujących nieetyczne zachowanie w interesach, w tym nieetyczne postępowanie w negocjacjach. (Missner, 1980, Lewicki, Litterer 1985).

Dążenie do osiągnięcia najlepszych wyników w formie zysku jest fundamentalną zasadą działania zarówno systemu ekonomicznego, jak i indywidualnych zachowań. Zysk jest podstawą wszelkich (indywidualnych i grupowych) działań w gospodarce. Mechanizm dążenia do maksymalizacji zysku jest jednakowy, bez względu na to czy będzie to prezes towarzystwa dążący do maksymalizacji zysków korporacji, akcjonariusz szukający większych dywidend, czy urzędnik handlowy domagający się podwyżki (Lewicki, Litterer, 1985, s.316). Przy czym zysk jest tu rozumiany jako pragnienie posiadania "więcej", dlatego dążenie do osiągnięcia zysku jest naturalne dla negocjacji. Negocjowanie jest bowiem procesem, w którym jednostki dążą do maksymalizacji wyników.

Czynnikiem silnie związanym z zyskiem, stymulującym nieetyczne zachowania w biznesie - w tym nieetyczne zachowania w negocjacjach - jest konkurencja.

Istnienie konkurencji wynika między innymi z niemożliwości zaspokojenia aspiracji wszystkich podmiotów gospodarczych w stopniu satysfakcjonującym wszystkich.

Trzecim głównym czynnikiem motywującym nieetyczne zachowania w negocjacjach jest brak porozumienia w zakresie przyjętych zasad postępowania. Niezgoda dotycząca reguł odnosi się może zarówno do sposobu, jak i wysokości osiąganych zysków.

Każdy ze wskazanych czynników tj.

zarówno zysk, konkurencja jak i niezgodność pod względem zasad mają istotne znaczenie jako stymulatory nieetycznych zachowań w negocjacjach.

Strony wtedy są bardziej podatne na użycie wątpliwych etycznie taktyk, gdy

zdecydowanie dążą do maksymalizacji zysków. Takie postępowanie jest mniej prawdopodobne, gdy zysk nie jest celem najważniejszym. Naruszenie etycznych zasad jest również bardziej prawdopodobne wówczas, gdy istnieje silna rywalizacja lub gdy strony odmiennie oceniają, które wyniki są zasłużone albo które były uzyskane sprawiedliwie.

Przygotowując proces negocjacji handlowych, wybierając strategię i taktykę negocjator posługuje się głównie kryteriami efektywności. Jest motywowany przez zysk, rywalizację, chęć osiągnięcia jak najlepszych wyników.

Jeżeli sprzedawca chce wprowadzić na rynek jakiś produkt, zastanawia się nad najskuteczniejszą formą jego reklamy, a więc jak najlepiej zaprezentować produkt, jak przedstawić go w sposób jak najbardziej atrakcyjny? Taki sposób myślenia jest daleki od stosowania kryteriów etycznych. Sprzedawca etyczny powinien bowiem zapytać: Co jest prawdą o nowym produkcie? Czy będzie on użyteczny dla konsumenta? Czy jest on bezpieczny i trwały w użyciu? Jaka jest jego jakość i cena w porównaniu z innymi podobnymi produktami na rynku?

Przykład ten wykazuje, że przedstawione kryteria i związane z nimi sposoby myślenia pozostają w wyraźnej sprzeczności, przy czym dominujące dla zachowań rynkowych są działania oparte na kryteriach efektywności.

Jacek Kamiński

1. BLODGETT T. Showdown on business bluffing. "Harvard Business Review", May-June, 1968, ss.162-170.
2. CARR A.Z. Is business bluffing ethical? "Harvard Business Review", January-February, 1968, ss.143-150.
3. LEWICKI R.J. (1983) Lying and deception: A behavioral model with application to negotiations. In M.H.BAZERMAN, R.J.LEWICKI, (Eds). Negotiating in organization (ss. 68-90). Beverly Hills, CA: Sage.
4. LEWICKI R.J., LITTERER J. (1985) "Negotiation". Homewood, IL: Irwin.
5. MISSNER M. (1980) "Ethics of the business system". Sherman Oaks, CA: Alfred Publishing Company.
6. van LUIJK H.I.L. Recent Developments in European Business Ethics, "Journal of Business Ethics", 1990, vol.9, No 7, July.

Zbigniew Dworzecki

Czy można uczyć się z niepowodzeń produktowo-rynkowych?

Dr Z. Dworzecki - Katedra Zarządzania w Gospodarce, SGH, Warszawa

W literaturze strategicznej jest wiele przykładów strategii produktowo-rynkowej, które doprowadziły przedsiębiorstwa do sukcesu. Przykładem tego mogą być wydane niedawno w Polsce autobiograficzne książki szefa Chryslera L. Iacooki czy szefa Sony A. Mority oraz praca Petersa/Watermana omawiająca badania prowadzone przez Krüngera i RKW w RFN.

We wszystkich tych opracowaniach zwraca się uwagę na konieczność kreowania wartości i norm rynkowego zachowania, znaczenie ludzi, strategii, struktury zarządzania, elastyczność i wielowariantowość oraz bogactwo instrumentów i form oddziaływania, aby zarządzanie było efektywne.

Znacznie mniej natomiast uwagi poświęca się niepowodzeniom produktowo-rynkowym, choć - jak wskazuje praktyka - nie są one tak rzadkim zjawiskiem. W badaniach prowadzonych w drugiej połowie lat osiemdziesiątych w RFN szacuje się je na 35-50% przy produktach inwestycyjnych, a w produktach konsumpcyjnych nawet na 75-80%.

Amerykanie używają nawet specjalnego pojęcia dla przedsiębiorstw, które stosunkowo często wypuszczają na rynek produkty bez powodzenia, określając je mianem "flop mill". Jeżeli przedsiębiorstwo znajdzie się w tej kategorii, oznacza że maleją jego szanse na rozwój i przeżycie. Nie tylko bowiem cierpi na tym prestiż firmy, jej społeczny odbiór, ale także raptownie spada jej pozycja rynkowa, poziom zaufania, rośnie sceptycyzm sieci handlu,

dostawców, odbiorców, narastają kłopoty z otrzymaniem kredytów, maleje gotowość do współpracy i kooperacji. Nie można więc się dziwić, że firmy starają się raczej przemilczeć swe niepowodzenia rynkowe lub czynią gorączkowe starania, aby o nich szybko zapomnieć.

Niepowodzenia są udziałem wszystkich firm, są one nieodłączną cechą działania przedsiębiorczego, ponoszenia ryzyka. Niektórym przedsiębiorstwom łatwiej jest ukryć porażkę niż innym, zależy to od profilu produkcyjnego firmy. W branżach, w których odbiorca bezpośrednio identyfikuje producenta, a produkt jednoznacznie kojarzy się z wytwórcą, ukrycie niepowodzenia jest znacznie trudniejsze niż w przypadku, gdy znana jest jedynie marka handlowa produktu. Łatwiej zatem może to uczynić Radomska Fabryka Papierosów w odniesieniu do papierosów "Caro" niż FSO wytwarzająca Poloneza "Caro", "Waryński" - produkujący koparki czy "Ursus" produkujący ciągniki. Nie mogą się one bowiem ukryć za marką handlową produktu, a nawet po zmianie marki spada na nie odium opinii społecznej o dotychczasowych produktach. Specjaliści od zarządzania marketingowego mówią w takim przypadku o tzw. udziale w świadomości i udziale w uczuciach danego produktu lub producenta - share of mind oraz share of heart.

Przy możliwości bezpośredniej identyfikacji producenta przez odbiorców, porażka zawsze szkodzi reputacji przedsiębiorstwa. Im bardziej niespokojny i wrażliwy jest rynek, im jest on bardziej nasycony a także im ostrzejsza rywalizacja trwa na nim między konkurentami, tym większa jest po-

datność na pogłoski i szybkie rozprzestrzenianie się informacji o porażkach. Przyczyniają się do tego nie tylko odbiorcy, ale także konkurenci.

Doświadczenia firm zachodnich wskazują, że chęć ukrycia niepowodzeń jest proporcjonalna do skali przedsiębiorstwa, jego pozycji w branży, znaczenia jakie przedsiębiorstwo przypisuje danemu segmentowi rynku, możliwości zmniejszenia ekonomicznych i społecznych skutków, możliwości i szybkości eliminacji błędów.

Porażka, podobnie jak sukces, wymyka się jednoznacznej, ostrej definicji. Próbuje się ją określać w stosunku do oczekiwań, zamierzeń planu strategicznego. Najczęściej wskazywanymi oceniającymi są:

- udział w rynku,
- rentowność,
- długość cyklu życia produktu,
- możliwość przynoszenia dochodu i zysków,
- wysokość kosztów reklamacji, obsługi gwarancyjnej i pogwarancyjnej.

Za pomocą tych wskaźników P.F. Drucker wyajduje produkty-niepowodzenia, zaliczając je do kategorii wyrobów chybionych, które - jego zdaniem - nie stanowią zazwyczaj problemu ani w trakcie diagnozy, ani przy ustalaniu środków zaradczych, albo do kategorii wyrobów zaspokajających próżność kierowników. Właśnie ta druga kategoria stwarza największe problemy w zarządzaniu.

Przykładem tej kategorii wyrobów jest produkt, który powinien odnieść sukces, cieszyć się dużym wzięciem u nabywców, ale go nie odnosi. Kierownictwo zainwestowało w niego jednak tyle

Od kilku lat Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa wspólnie z Rationalisierungs Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) - organizacją o dużej renomie na rynku RFN w dziedzinie zarządzania - przy wydatnej pomocy Ministerstwa Przemysłu, próbują poprzez cykle seminariów i publikacje przybliżyć menedżerom polskim problematykę efektywnego zarządzania marketingowego. Seminaria te mają charakter praktyczny. Prezentowany z niewielkimi skrótami artykuł pochodzi z materiałów przygotowanych na jedno z tych spotkań. Tytuł - od Redakcji.

Peter Dornis, Zbigniew Dworzecki, Bernhard H. Feldhaar

Organizacja marketingu w przedsiębiorstwie

Orientacja marketingowa przedsiębiorstwa oznacza m.in. zbudowanie odpowiedniej, formalnej struktury organizacyjnej. Struktura taka ma kilka właściwości:

- 1) jest wysoko umiejscowiona w hierarchii organizacyjnej,
- 2) integruje wszystkie funkcje marketingowe i podporządkowuje je jednemu kierownictwu,
- 3) wpaja pracownikom przedsiębiorstwa myślenie i działanie marketingowe, zgodnie z przekonaniem, że w efektywnie zarządzanym przedsiębiorstwie wszyscy pracownicy biorą udział w marketingu.

W strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw zanim pojawiły się komórki marketingowe, dominowały komórki zbytu lub sprzedaży, a wielu

działań marketingowych albo w ogóle nie podejmowano, albo były rozproszone, pojawiały się przypadkowo i na krótko. Brak było kierownika całości integrującego te funkcje i zadania cząstkowe.

Struktura organizacyjna odzwierciedlała zwykle poziom świadomości kadry kierowniczej oraz główne problemy zarządzania. Przez wiele lat dominowały więc w przedsiębiorstwach komórki i piony produkcyjne, służby księgowo-rachunkowośćowe, zaopatrzeniowe, które w ostatnich latach stopniowo ustąpiły miejsca komórkom sprzedaży i marketingu.

W wyniku nasycenia rynku podstawowym problemem w zarządzaniu przedsiębiorstwem staje się zwięk-

szenie sprzedaży. Dlatego coraz więcej uwagi poświęca się sprzedaży i efektywniejszej organizacji komórek zbytu i/lub sprzedaży. Agresywna sprzedaż i promocja sprzedaży, wokół których skupiają się zadania komórek czy też służb zbytu, wynika z przeświadczenia, że odbiorca nie kupuje dostatecznie dużo, często, regularnie.

Forsując sprzedaż wytwarzanych (czasami od lat nie zmienianych) produktów, zakłada się, że odbiorcy chcą tych produktów, a bariery w sprzedaży znajdują się głównie po stronie informacyjnej i finansowej. Nic więc dziwnego, że aktywność służb zbytu przedsiębiorstwa przesuwają się w kierunku lepszego udostępnienia produktu i poprawy kanałów dystrybucji. Czasami tworzy się

CZY MOŻNA UCZYĆ SIĘ...

ambicji i umiejętności, że nie chce zaakceptować porażki, starając się pomóc produktowi za wszelką cenę, przeznaczając na niego dodatkowe zasoby rzeczowe, finansowe i ludzkie. Wysiłki te nie przynoszą jednak oczekiwanego efektu. Zdaniem kierownictwa "produkt jest bez zarzutu, tylko... nikt go nie kupuje". Ignorancja, zła interpretacja faktów lub opieranie się na wrażeniach a nie na faktach, "pobożne życzenia" - to częste przyczyny niepowodzeń.

Z analizy niepowodzeń rynkowych można wyciągnąć wniosek, że ich przy-

czyny tkwią w ośmiu obszarach, które najczęściej występują w pewnych związkach i współzależnościach:

- 1) planowanie marketingowe,
- 2) marketing-mix,
- 3) reakcje konkurentów, ich zachowania rynkowe,
- 4) koszty w przedsiębiorstwie,
- 5) badania i rozwój,
- 6) produkcja i zaopatrzenie,
- 7) kadra kierownicza i zachowania pracowników,
- 8) dystrybucja.

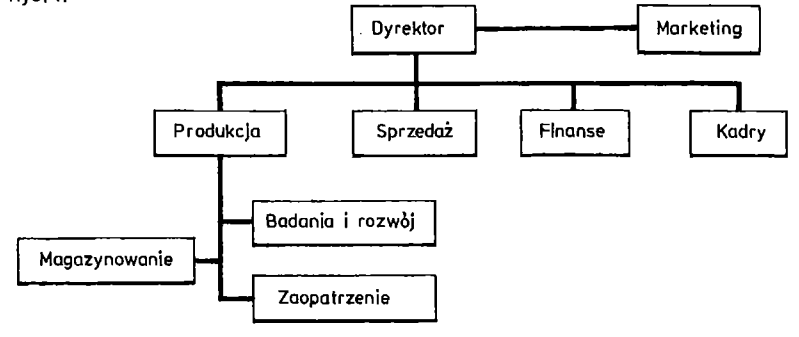
Połączenie planowania marketingowego z systemem zarządzania, wszystkimi jego "twardymi" i "miękkimi" elementami powinno przyczynić się do zmniejszenia liczby niepowodzeń produktowych, ale przede wszystkim zwrócić na ten problem uwagę, zmniejszyć jego ekonomiczne i społeczne skutki. Struktury organizacyjne odgrywają w tym procesie niepoślednią rolę.



własną sieć handlową, udziela lepszych warunków kontraktowych, aktywizuje sprzedaż, usprawnia system informacji o przedsiębiorstwie, jego produktach i warunkach ich sprzedaży. Jednak poprawa efektywności sprzedaży w wyniku powyższych działań ma zwykle krótkookresowy charakter. Jeden z głównych autorytetów w dziedzinie zarządzania - Peter Drucker - stwierdza, że sprzedaż jest tylko wierzchołkiem góry lodowej marketingu.

W orientacji marketingowej, przy nasileniu się zjawisk konkurencji i coraz wyższych wymagań odbiorców, w centrum uwagi znajduje się badanie zmian w strukturze i zachowaniach odbiorców oraz konkurentów, antycypowanie tych zmian i szybkie reagowanie na nie. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa staje się coraz bardziej wyczulona na

Rys. 1.



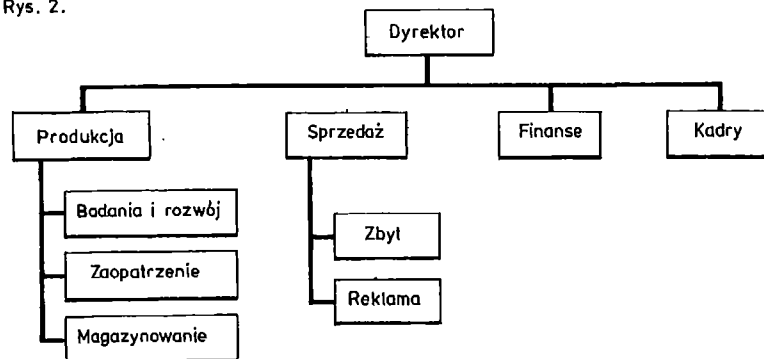
strukturę liniową lub funkcjonalną, w której wyodrębniano komórkę (lub komórki) sprzedaży podporządkowane bezpośrednio kierownikowi sprzedaży lub zastępcy dyrektora ds. zbytu.

Struktura ta jest spotykana do dzisiaj, zwłaszcza w małych przedsiębiorstwach o niskim stopniu dywersyfikacji produktów, stabilnym

reklamą, promocją sprzedaży i z badaniami rynku.

Wprowadzenie do zarządzania elementów koncepcji marketingowych zmieniło to ukształtowanie. Na poziomie zarządu przedsiębiorstwa utworzono stanowisko sztabowe, które reprezentowało poglądy i oczekiwania odbiorców i koordynowało wszystkie działania, których celem było zaspokojenie oczekiwań odbiorców (rys. 1)

Rys. 2.



sygnały rynku, następuje rozbudowa i integracja komórek marketingowych.

Liczne badania i przykłady przedsiębiorstw wskazują, że organizacja marketingu w przedsiębiorstwie jest uzależniona od następujących czynników:

- celów i filozofii przedsiębiorstwa,
- wielkości przedsiębiorstwa, zakresu jego działania,
- struktury rynku i pozycji przedsiębiorstwa na nim,
- programu produkcji,
- struktury odbiorców i ich siły przetargowej,
- dostawców, logistyki.

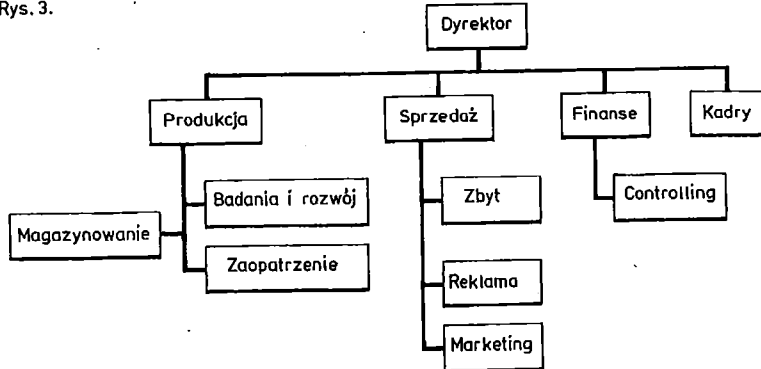
Typ formalnej struktury organizacyjnej może być przy tym różny. Tradycyjnie najczęściej była to

lub wolno zmieniającym się otoczeniu.

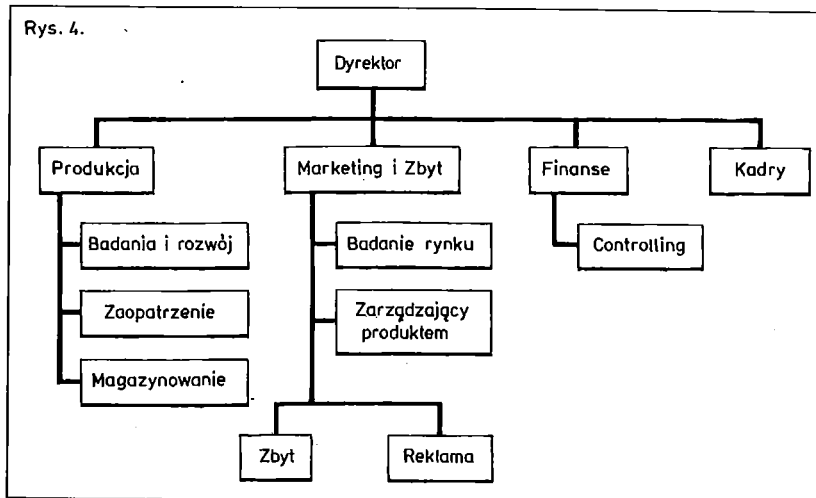
Jej główną zaletą są krótkie kanały informacyjne, wadami zaś - niski stopień specjalizacji, brak wyodrębnienia funkcji związanych z

Utworzona w ten sposób struktura sztabowo-liniowa (rys. 1) pozwalała usunąć niektóre wady struktur liniowych, a wprowadzić zalety struktur funkcjonalnych. Najczęściej tę strukturę nadal można było spotkać w przedsiębiorstwach małych i średnich, o stosunkowo dużej specjalizacji produktowej, niewielkim asortymencie wytwarzanych produktów. Jej główną wadą pozostawała niewielka specjalizacja; brak wyodrębnienia zadań marketingowych, natomiast jej zalety - to poza krótkimi drogami informacji, powołanie sztabowej komórki marketingowej, której głównym zadaniem było przygotowanie decyzji, zbieranie i przetwarzanie informacji rynkowych.

Rys. 3.



Rys. 4.



Dawniej trudno było znaleźć ludzi, dostatecznie doświadczonych i zdolnych do wykonania specjalistycznych zadań związanych z reklamą czy promocją sprzedaży. Nic więc dziwnego, że gdy zadania te uznano za ważne, włączono je do zakresu działań kierownika ds. zbytu w ramach struktury liniowej czy funkcjonalnej.

W strukturze tej po raz pierwszy zwrócono uwagę na konieczność wyodrębnienia działań, należących do obszaru marketingu, ale utożsamiano je głównie z reklamą. Stopniowo zaczęto rozbudowywać w ramach struktury liniowej zadania marketingowe. Niejednokrotnie wśród komórek sprzedaży pojawiały się równoległe komórki zbytu, reklamy, promocji sprzedaży, marketingu. Dotyczyło to najczęściej przedsiębiorstw średnich i dużych o stosunkowo wąskim asortymencie produkcji (rys. 2).

Wprowadzenie do zarządzania koncepcji marketingowych zmieniło to ukształtowanie. Na poziomie zarządu przedsiębiorstwa utworzono jedno stanowisko, łącząc funkcje marketingu i sprzedaży. Wysokie umiejscowienie zagadnień marketingowych w hierarchii organizacyjnej zagadnień marketingowych pozwoliło na podkreślenie znaczenia marketingu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, zapewniało, że pomysły i informacje marketingowe będą reprezentowane na naczelnym szczeblu zarządzania, gdzie podejmuje się najważniejsze decyzje, sprzyjało lepszej koordynacji i kontroli działań marketingowych. Ponadto utworzenie mających

charakter sztabowy komórek badania rynku i zarządzania produktami sprzyjało efektywności podejmowanych decyzji marketingowych. (rys. 3).

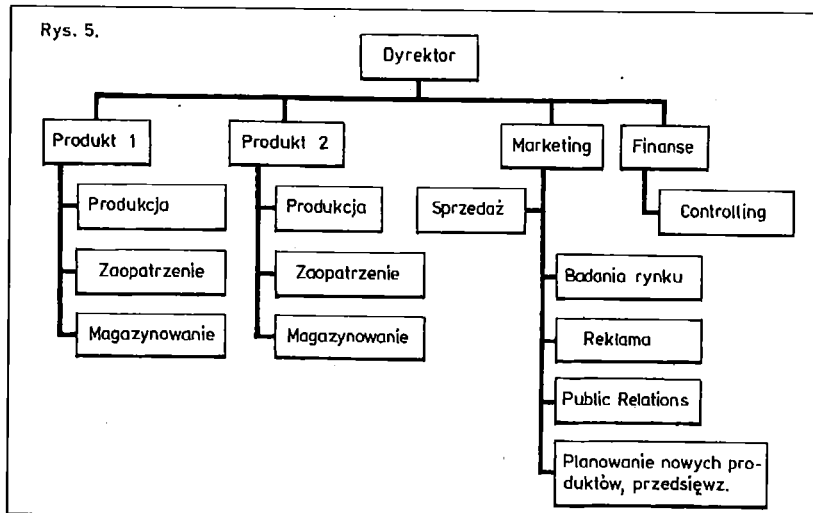
W ramach zmian organizacyjnych zastępca dyrektora ds. sprzedaży czy zbytu stawał się najczęściej dyrektorem ds. marketingu, niekiedy nie rozumiejąc w pełni, czym różni się marketing od zbytu/sprzedaży. Nic

Przedsiębiorstwa średnie i duże o szerokim asortymencie produkcji coraz częściej skłaniały się ku strukturze dywizjonalnej. Polskim odpowiednikiem tej struktury może być zapewne struktura przedsiębiorstwa wielozakładowego o zakładach wytwarzających odrębne produkty finalne. W ramach tej struktury albo próbowano włączyć marketing do poszczególnych samodzielnych zakładów, albo wydzielić komórki marketingowe, tworząc z nich jeden pion (rys. 4).

Zaletą tych struktur była lepsza "orientacja na klienta", mocniejsze i efektywniejsze działania rynkowe przedsiębiorstwa; pewna wada - dłuższe kanały informacji oraz konieczność ponoszenia większych nakładów na koordynację przedsięwzięć.

Upowszechnienie się struktur dywizjonalnych, zwłaszcza w odniesieniu do dużych zdywersyfikowanych przedsiębiorstw, pociągnęło za sobą zmiany w strukturze marketingu

Rys. 5.



dziwnego, że w tej sytuacji na nowe zadania patrzył przez pryzmat tradycyjnie pojmowanego zbytu.

Rozpowszechnienie się koncepcji marketingowych spowodowało zmiany formalnej struktury organizacyjnej. Nie tylko rozbudowie uległy funkcje marketingowe w ramach struktury liniowej czy sztabowo-liniowej, ale także zaczęły pojawiać się nowe sposoby organizowania działalności marketingowej w przedsiębiorstwie.

Coraz większą popularność zaczęły zdobywać modele organizacyjne oparte na koncepcji centrum zysku.

Główną cechą tych struktur było wyodrębnienie komórek organizacyjnych o bezpośrednim kontakcie z rynkiem. W ramach wyróżnionych funkcji następował dalszy podział według grup produktów, grup odbiorców, rynków. W ten sposób skupiano odpowiedzialność i zyski "w jednym ręku".



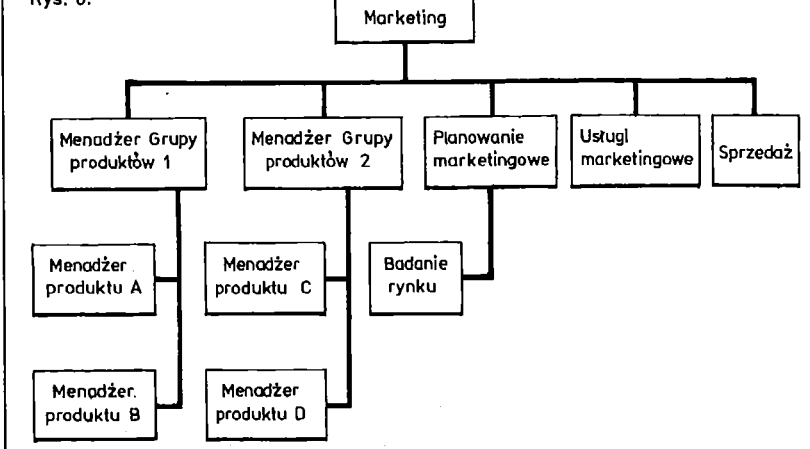


Struktura podmiotowa oparta na wyróżnieniu produktów lub rynków ma wiele zalet. Poza zwiększeniem odpowiedzialności należą do nich: decentralizacja zarządzania, koordynacja działań rynkowych, zwiększenie szybkości reagowania na zmiany, lepsze przystosowanie się do nich, lepsza motywacja do przedsiębiorczego i innowacyjnego działania, wyższa ekonomiczność wykorzystania zasobów. Ilustracją tej struktury jest schemat przedstawiony na rysunku 5.

Odmianą struktury produktowej jest struktura rynkowa - "na odbiorców". Wyróżnia się w niej grupy odbiorców o specyficznych cechach, właściwościach, oczekiwaniach (rys. 6).

U podstaw tworzenia struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwie zamiast produktów czy grup odbiorców może leżeć podział regionalny, geograficzny. Typowa struktura

Rys. 6.



Starano się w nich przede wszystkim odpowiedzieć na dwa pytania:

1) jak w wysoce złożonych strukturach organizacyjnych zapewnić właściwą koordynację działań między złożonymi przedsięwzięciami?

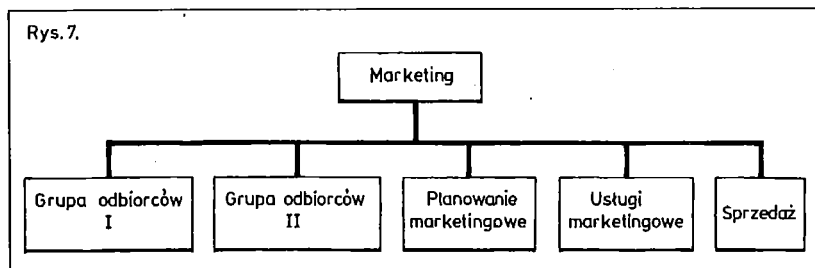
że formalna struktura organizacyjna powinna jako całość być systemem trwałym i stałym.

W strukturze macierzowej, należącej do grupy tzw. struktur organizacyjnych, występują dwie wyraźne części: stała i zmienna. Na część stałą składają się komórki organizacyjne charakterystyczne dla struktur sztabowo-liniowych. Część zmienna to komórki powołane do realizacji konkretnych przedsięwzięć, sterowania produktami, rynkami, oddziaływania na grupy odbiorców (rys. 8).

W strukturze macierzowej nie ma jedności kierowania. Pracownicy podlegają dwóm kierownikom: kierownikowi odpowiedniej funkcji i kierownikowi przedsięwzięcia. Rozwiązanie to ma pewne wady wynikające z trudności w koordynacji i w uzgodnieniu interesów, ale ma też zalety. Do głównych zalet struktur macierzowych zaliczyć należy:

- możliwość realizacji złożonych

Rys. 7.



marketingu ma postać jak na rys 7.

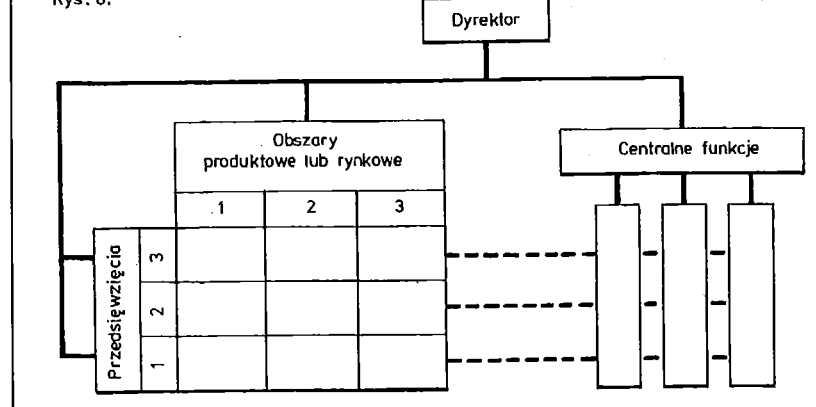
W praktyce, zwłaszcza duże przedsiębiorstwa, mają strukturę formalną w sferze marketingu o charakterze mieszanym. Łączą one elementy różnych rozwiązań modelowych, dostosowując je do swoich warunków i potrzeb. Dobór tych elementów, ich powiązań ze sobą musi jednak zapewniać systematyczne gromadzenie informacji dotyczących rynku, ich przetwarzanie i wykorzystanie zgodnie z długofalowymi celami strategicznymi przedsiębiorstwa.

Wzrost złożoności procesów zarządzania, konieczność coraz lepszej ich koordynacji oznaczał ich uelastycznienie i odbiurokratyzowanie w ramach struktur tradycyjnych; wyznaczał także kierunek poszukiwań doskonalszych struktur organizacyjnych.

2) jak zapewnić wysoką sprawność działania w ramach konkretnych przedsięwzięć?

W rezultacie poszukiwań odpowiedzi na te pytania została opracowana koncepcja tzw. struktury macierzowej. Nowym czynnikiem w tym rozwiązaniu strukturalnym było odejście od klasycznego założenia,

Rys. 8.



przedsięwzięć rynkowych,

- ukierunkowanie marketingowe podejmowanych decyzji,
- zapewnienie jednolitości koordynacji przez delegowanie uprawnień kierowniczych kierownikom przedsięwzięć,
- wykorzystanie specjalistycznej wiedzy pracowników zatrudnionych w różnych komórkach poprzez stworzenie warunków do zespołowego rozwiązywania problemów,
- ograniczenie formalnej władzy kierowników na rzecz rzeczywistego autorytetu wynikającego z ich wiedzy i kwalifikacji,
- wzrost uczestnictwa pracowników w podejmowaniu decyzji ważnych dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa.

Zadania menedżera produktów - stanowiska regularnie występującego w strukturze macierzowej - obejmują:

- odpowiedzialność za produkt lub grupę produktów, ale bez pełnych kompetencji w tym zakresie,
- koordynację z innymi obszarami funkcjonowania,
- udział w naradach dyrekcji, w zagadnieniach dotyczących danego produktu lub grupy produktów,
- opracowywanie średniokresowych strategii marketingowych, określanie przedsięwzięć, środków i form działań marketingowych,

- rozwój danego produktu lub grupy produktowej.

Zadania podejmowane wspólnie z menedżerem marketingu, to określenie zasad i sposobów:

- reklamy,
- aktywizacji sprzedaży,
- pracy z otoczeniem, public relations,
- badania rynku,
- controllingu marketingowego.

Zadania menedżera marketingu to głównie:

- odpowiedzialność rynkowa za politykę produktu lub grupy produktów,
- przygotowanie średnio- i długookresowych planów i strategii marketingowych,
- uczestnictwo w pracach i naradach zarządu przedsiębiorstwa, gdy są omawiane zagadnienia produktowo-rynkowe.

Zalety struktur macierzowych sprawiły, że starano się je jeszcze bardziej wzmocnić. Praca zespołowa i całościowe sterowanie przedsięwzięciami produktowo-rynkowymi stały się przesłanką tzw. hybrydowych struktur organizacyjnych. W tym rozwiązaniu strukturalnym nowym czynnikiem jest włączenie do części zmiennej

struktury typu macierzowego komórek sztabowych pomagających kierownikom przedsięwzięć w wykonywaniu ich funkcji. W strukturach hybrydowych mamy więc do czynienia z utworzeniem komórek sztabowych zarówno w części stałej, jak i w części zmiennej struktury.

Generalnie komórki te służą podejmowaniu bardziej efektywnych decyzji. Może się jednak zdarzyć, że zbyt duża ich liczba nie tylko utrudnia procesy koordynacji w skali całego przedsiębiorstwa, ale czasami może prowadzić do autonomizacji tych jednostek i realizacji własnych, partykularnych celów mających niewiele wspólnego z zadaniami całego przedsiębiorstwa.

Aby temu zaradzić przedsiębiorstwa - także w ramach bardziej tradycyjnych, biurokratycznych struktur organizacyjnych - tworzą zespoły zadaniowe, których celem jest rozwiązanie złożonego problemu marketingowego. W skład tych zespołów wchodzi pracownicy (czasami także eksperci spoza przedsiębiorstwa) z różnych komórek i obszarów działania. Niektóre zespoły mają charakter bardziej trwały, inne są powoływane ad hoc do jednego przedsięwzięcia lub problemu.

Peter Dornis, Zbigniew Dworzecki, Bernhard H. Feldhaar

Uwaga: ciągłą sprzedaż "Przeglądu Organizacji"

(również numerów archiwalnych) prowadzą:

w Lublinie

Antykwariat - Marek Gacka, ul. Pstrowskiego 2
Lubelski Antykwariat Naukowy "OMEGA", pl. Marii Skłodowskiej - Curie 5
ORPAN - Ośrodek Rozpowszechniania Wydawnictw Naukowych PAN, pl. Marii C. Skłodowskiej 5

w Warszawie

Księgarnia prawno-ekonomiczna, ul. Żurawia 1a
Księgarnia im. St. Żeromskiego, al. Solidarności 119/121 d. ul. Świerczewskiego

we Wrocławiu

Klub Międzynarodowej Prasy i Książki - pl. Kościuszki 21/23

Ponadto - na bieżąco - kioski Ruchu przy miejskich i wojewódzkich urzędach administracji państwowej.

Uwaga:

Redakcja "Przeglądu Organizacji" prowadzi sprzedaż następujących broszur:

1. "Vademecum Akcjonariusza" - 12 tys. zł.
2. "Wycena przedsiębiorstw dla potrzeb własności pracowniczej" - 12 tys. zł.
3. "Plan finansowy w przedsiębiorstwie" - 18 tys. zł.
4. "Kredyty dla przedsiębiorczych" ... - 10 tys. zł.
5. "Prywatyzacja. Ile warte jest przedsiębiorstwo, w którym pracujesz?" - 10 tys. zł.
6. "Jak sporządzić biznes plan" - 40 tys. zł.

Powyższe ceny dotyczą zakupu do 20 szt. każdej pozycji. W przypadku zamówień ponad 20 szt. - obowiązują ceny hurtowe.

Wacław Biliński, Jerzy Wojeński

Analiza wartości - szok w przedsiębiorstwie

W przedsiębiorstwie produkcyjnym "WIR" postanowiono zastosować analizę wartości. Trudna sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa była spowodowana między innymi zbyt długo utrzymywanym, niezmiennym kursem dolara, co w warunkach stałego wzrostu cen w kraju spowodowało nieopłacalność eksportu do krajów zachodnich. W firmie "WIR" stanowił on ponad 60% produkcji. Drugim powodem było zmniejszenie się popytu wewnętrznego na produkowane wyroby na skutek wzrostu cen i postępującego ubożenia społeczeństwa. W tej sytuacji znacząca obniżka kosztów stała się koniecznością, "ostatnią deską ratunku". Nie bez znaczenia był też fakt, że w 1991 roku zastosowano wobec przedsiębiorstwa inne niż dotychczas rozwiązania podatkowe.

Przedsiębiorstwo "WIR", zatrudnia około 500 osób. Wyrobem finalnym firmy jest półfabrykat używany do produkcji przemysłowej przez inne przedsiębiorstwa w kraju i za granicą. Dyrektor i zastępcy uczestniczyli w zebraniu informacyjnym zorganizowanym przez ekspertów Instytutu Analizy Wartości (1), poświęconym analizie wartości oraz szczegółom jej wprowadzenia i stosowania. Kolejną czynnością było przeszkolenie w zakresie analizy wartości trzynastu osób z przedsiębiorstwa "WIR". Szkolenie prowadzili eksperci Instytutu Analizy Wartości metodą stosowaną dotychczas w Polsce tylko przez ten Instytut, polegającą na "uczeniu się w trakcie działania". Szkolenie - trwające zaledwie trzy dni - jest doskonale przygotowane metodycznie i merytorycznie z zastosowaniem najnowocześniejszych pomocy audiowizualnych. Na dziesięć dni przed szkoleniem każdy uczestnik otrzymuje obszerny podręcznik zawierający podstawy teoretyczne analizy wartości, pełną charakterystykę metody, dwa opisane przykłady - techniczny i organizacyjny oraz szczegółową instrukcję postępowania w realizacji

procedury metody analizy wartości.

• Zespoły przedsiębiorstwa "WIR" podjęły badania trzech obiektów. Tematy badań i zadania zostały określone przez dyrektora przedsiębiorstwa. Z każdym zespołem współpracowała grupa specjalistów z przedsiębiorstwa z różnych dziedzin. Formalnie zespoły pracowały osiem godzin tygodniowo w godzinach pracy, zaś nieformalnie - znacznie więcej, spotykając się często po godzinach pracy, zarówno na terenie zakładu jak i w domach prywatnych. Zespoły korzystały z pomocy konsultantów Instytutu Analizy Wartości. Podczas konsultacji trwającej przeciętnie dwa dni w miesiącu, wyjaśniano wszystkie wątpliwości - przede wszystkim metodyczne.

• Pierwszy zespół badał wyrób produkowany w przedsiębiorstwie "WIR". Sformułowano funkcje wszystkich elementów wchodzących w skład wyrobu i dokonano ich analizy.

Szczegółowym rozważaniom poddano dwa elementy, których udział w kosztach był zdecydowanie dominujący. Postępując zgodnie z metodyką analizy wartości ustalono rangę poszczególnych funkcji analizowanych elementów, ich spełnianie oraz koszty. Umożliwiło to postawienie diagnozy funkcjonalnej, która wykazała istnienie znacznych rezerw. Szczególnie duże okazały się pola polepszenia spełniania funkcji o charakterze technicznym (50 i 40%). Wyrażnie zarysowały się też pola możliwości obniżenia kosztów innych funkcji, mających dominujący i znaczący wpływ na ich wysokość.

Stosując techniki twórczego myślenia - burzę mózgów oraz "635" jak też elementy synektyki - uzyskano kilkadziesiąt propozycji rozwiązania.

Wybrane rozwiązania opracowano pod względem technicznym i technologicznym. Opracowane projekty szczegółowo przedstawiono na dwudniowym spotkaniu. W zebraniu uczestniczyli - obok wszystkich członków

zespołów - dyrektorzy z centrali w Warszawie oraz czterej eksperci Instytutu Analizy Wartości. Każdy projekt został szczegółowo przedyskutowany. W dyskusji wysuwano uwagi, które autorzy rozwiązań przyjmowali i natychmiast wdrażali, albo były odrzucane z przekonującym uzasadnieniem merytorycznym.

• **Pierwszy zespół przedstawił przewidywane efekty w wysokości (netto/rocznie) 7980 milionów (po wewnętrznej weryfikacji wszystkich obliczeń), będące wynikiem istotnych zmian konstrukcyjnych wyrobu.**

• Drugi zespół badał problemy technologiczne i organizacyjne, których rozwiązanie powinno umożliwić zwiększenie wykorzystania w produkcji surowców odpadowych.

Szczegółowa analiza funkcji umożliwiła sformułowanie diagnozy określającej konkretne obszary poszukiwania rozwiązań bezpośrednio wpływających na wzrost jakości wyrobów, przy równoczesnym zwiększeniu wykorzystania odpadów. Opracowane rozwiązania wprowadziły istotne zmiany poszczególnych fragmentów procesu technologicznego oraz znaczne zmiany organizacyjne.

Wdrożenie rozwiązania stwarza możliwość uzyskania rocznego efektu netto w wysokości 3210 milionów złotych.

• Trzeci zespół pracował nad przystosowaniem linii wykończeniowej do wymagań eksportowych. W pracach tych zespół zastosował wspomaganie komputerowe (programy tradycyjne, a nie nowoczesny KOMSAW - komputerowy system analizy wartości) do przyspieszenia prac obliczeniowych oraz rysunkowych (graficzne przedstawianie danych).

Wnikliwe badanie umożliwiło diagnozę funkcjonalną, z której wynikało co następuje:

- funkcje zbędne: nie występują;
- funkcje dodatkowo przydatne: nie

występują, jednak istnieje możliwość wyeliminowania jednego z energochłonnych urządzeń w przypadku znalezienia celowości zastosowania go do innych działań;

- funkcje "zbyt drogie": są dwie, których koszt spełnienia jest nieproporcjonalnie wysoki do ich rangi oraz "stopnia spełnienia";
- funkcje źle spełniane: istnieje jedna, mająca istotne znaczenie i wywierająca wpływ na jakość pracy linii wykończeniowej.

Dwukrotnie zastosowano technikę generowania pomysłów "635", w wyniku czego uzyskano bogatą listę propozycji rozwiązań. Do rozważań wybrano sześć, zaś do zastosowania trzy pomysły.

Projekt rozwiązania w aspekcie technicznym zostanie całkowicie zrealizowany siłami przedsiębiorstwa, przy stosunkowo niewielkich nakładach (zakup jedynie trzech agregatów obróbkowych oraz elektronicznego przetwornika częstotliwości).

Zastosowanie projektu stwarza możliwość uzyskania rocznego efektu netto w wysokości 2760 milionów złotych.

Warto powtórzyć, że wszystkie trzy rozwiązania przeszły całkowicie przez obronę - kolaudację.

- Podsumowując można stwierdzić, że trzy zrealizowane analizy wartości dały stosunkowo niewielkiemu przedsiębiorstwu "WIR" efekt w wysokości 13950 milionów złotych.

- Efekty te zaistnieją w rzeczywistości tylko w przypadku pełnego wdrożenia rozwiązań. Na razie są to efekty potencjalne o dużym stopniu prawdopodobieństwa.

W przypadku przedsiębiorstwa "WIR" można wskazać na dwa czynniki sprzyjające sprawnemu wdrożeniu rozwiązań.

1. Trudna sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa, wymuszająca szybkie wprowadzenie w życie wszelkich rozwiązań, które istotnie obniżają koszty.
2. Powołanie na szczeblu Zarządu pełnomocnika prezesa zarządu do spraw analizy wartości. Głównym jego zadaniem jest działanie w kierunku doprowadzenia do szybkiego i pełnego wdrożenia tych rozwiązań opracowanych metodą analizy wartości, które przeszły pozytywnie przez obronę - kolaudację.

- Przedstawione działania zostały zrealizowane przez trzynastą osobą bardzo zaangażowanych emocjonalnie oraz kilka osób wspomagających raczej dorywczo w okresie czterech i pół miesiąca (w tym okres urlopowy lipiec i sierpień). Jest to konkretny przykład wykorzystania metody analizy wartości w aktualnej sytuacji gospodarczej w Polsce.

Dla wielu przedsiębiorstw rzeczywista a nie fikcyjna obniżka kosztów może być bezwzględnym warunkiem możliwości przetrwania, a w przyszłości i

rozwoju. Wszystkie opracowane rozwiązania wpływają również bezpośrednio na wzrost jakości wyrobów oraz niezawodności (np. linie wykończeniowe). Przy okazji realizowanych prac powstały również pomysły umożliwiające dywersyfikację produkcji w dziedzinach pokrewnych lub też podjęcie produkcji nowych atrakcyjnych wyrobów.

- Na szczególne podkreślenie zasługują również efekty psychologiczne. W okresie czterech miesięcy udało się wykształcić u członków zespołów "sposób myślenia po nowemu". To znaczy przejście od "jest tak, jak jest" na "jest tak, jak my działamy" - to znaczy wpojenie, że rzeczywiście bardzo dużo zależy od nas. Można przecież inaczej - tylko trzeba chcieć - a jak to zrobić, uczy metoda analizy wartości.

Członkowie zespołu stanowią jak gdyby grupę uderzeniową, która jest nosicielem nowego w przedsiębiorstwie. Postawa, konkretne propozycje członków zespołów wspomagają dyрекcję w aktywności działań, zwłaszcza w usprawnianiu funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Wacław Billński, Jerzy Wojeński

1) Instytut Analizy Wartości wchodził w skład Przedsiębiorstwa Inicjatyw Gospodarczych TAURES Sp. z o.o. w Warszawie.

BIZNES PLAN

to dokument, od którego może zależeć sukces firmy!

Praktyczny przewodnik "JAK SPORZĄDZIĆ BIZNES PLAN" kosztuje tylko 40 tys zł., umożliwi natomiast zaoszczędzenie milionów!

Zarys problematyki:

- Jakich informacji oczekują adresaci BIZNES PLANU?
- Jak te informacje przedstawić?
- Jak rozwiązać problemy prognoz finansowych?
- Jak poradzić sobie z niepewnością przyszłości?
- Jak skonstruować BIZNES PLAN?
- Jak sporządzić zestawienia niezbędnych informacji finansowych?

Praktyczny przewodnik "JAK SPORZĄDZIĆ BIZNES PLAN?" to uniezależnienie Państwa Firmy od ekspertów zewnętrznych!

Szczegółowe informacje:

Redakcja "Przeglądu Organizacji", 00-010 Warszawa, ul. Sienkiewicza 12

W cenę wliczone są koszty wysyłki.

Organizacja i Kierownictwo



PRZEGŁAD

CZASOPISM

ZAGRANICZNYCH

"Harvard Business Review"

Sylwetka firmy samochodowej Volkswagen

Avishai B.: A European Platform for Global Competition. "Harvard Business Review", VII-VIII 1991. USA. Copyright © 1991 by the President and Fellows of Harvard College.

Ekspansywna firma Volkswagen AG nabyła hiszpańską firmę produkującą samochody Seat w 1986 r. i w 1990 r. czecho-słowacką Skodę. Obecnie Volkswagen buduje lub wyposaża nowe zakłady od Europy Wschodniej do Chin i od Hiszpanii do Meksyku. Celem firmy jest oferowanie większej liczby zróżnicowanych modeli i zredukowanie kosztów produkcji przy zachowaniu autonomii oddziałów - Volkswagen, Audi, Seat i Skoda. Koszt ekspansji ma wynieść 35 mld dol. (7 mld dol. rocznie). Obecnie firma ta ma największy udział w rynku europejskim - blisko 15%. Zdolności produkcyjne są wykorzystywane w 90%, a płace wynoszą 25-28 dol. za godzinę. Europa ma stać się bazą operacyjną globalnej konkurencji. Poniżej podajemy skrót

wywiadu z dyrektorem generalnym firmy Volkswagen Carlem Hahnem, będącym jednocześnie członkiem komitetu doradczego ds. handlu zagranicznego w Federalnym Ministerstwie Gospodarki RFN.

Wysiłki ekspansyjne są częścią ambitnego planu reorganizacji z uwzględnieniem nowego kształtu wspólnoty europejskiej. W celu zaspokojenia wszystkich potrzeb klientów zostaną utworzone zintegrowane zakłady produkcyjne i ośrodki projektowania. Sieć organizacji dealerskich będzie obsługiwała różne rynki. Ideą przewodnią działalności jest solidność konstrukcji i sterowność samochodów. Ośrodek badawczo-rozwojowy będzie nadal działał w Niemczech.

Firma przechodzi obecnie przekształcenia organizacyjne. Duża organizacja badawczo-rozwojowa świadczy usługi i poradnictwo innym jednostkom i koordynuje pracę grup inżynierskich. Każda jednostka autonomiczna ma swojego dyrektora naczelnego, który jest członkiem zarządu firmy. Żaden wydział nie może podej-

mować jednostronnych decyzji. Każda jednostka autonomiczna jest przedsiębiorstwem działającym według praw obowiązujących w swoim kraju. Szczególnie interesująca jest sprawność Seat, który w kwietniu 1991 r. przedstawił nowy model "Toledo" skonstruowany przez międzynarodową grupę ekspertów utrzymujących ze sobą łączność satelitarną.

Volkswagen od początku koncentrował się na rozwoju rynków zagranicznych. Zajmuje on pierwsze miejsce we Włoszech (po firmach włoskich), we Francji (po francuskich), w Meksyku i Brazylii, w Chinach i Japonii. Bardziej samodzielne oddziały wykorzystują marketing w celu wykorzystania nisz rynkowych i na nie nastawiona jest produkcja (np. modele Karmann Ghia lat 60-ych i Golf Convertible obecnie). Trudności nastroczają wysokie koszty robocizny w Niemczech.

Główne zakłady znajdują się w Wolfsburgu i produkują 5 tys. samochodów dziennie w stu tysiącach różniących się modeli, zatrudniają 60 tys. osób, w tym dwie trzecie pracowników produkcyjnych i siedem tysięcy

pracowników w działach badawczo-rozwojowych. Dążenie do zwiększenia wydajności odbywa się przez instalowanie maszyn zastępujących robocizną bezpośrednią. Obecnie budowane są mniejsze zakłady produkujące 1000-1500 samochodów dziennie, np. w Barcelonie. W doborze pracowników kładzie się szczególny nacisk na możliwość wykonywania przez nich różnorodnych prac.

Ekspansja na terytorium o niższych płacach powoduje szerszy podział pracy, ponieważ tworzy się filie o mniejszych kosztach. Są to zakłady w budowie: Martorel w Hiszpanii, Mosel w Niemczech, Bratysława w Czechosłowacji, Changchun w Chinach. Przy budowie nowych zakładów przyjmuje się zasady optymalnej wielkości, powiązania z siecią produkcyjną firmy, położenia na obszarze o względnie niskich płacach. Ekspansja bywa nie raz ryzykowna, na przykład w Czechosłowacji ze względu na nieznaną termin wprowadzenia gospodarki wolnorynkowej. Spółka w Chemnitz (b. NRD) dostarcza dziennie 1340 silników, w następnych latach ma być rozbudowana do 2000 silników.

W 1990 r. sprzedaż zwiększyła się o 7%, lecz dochody tylko o 2%. Przedsiębiorstwo ma więc względnie niskie zyski przy dużych nakładach inwestycyjnych w stosunku do sprzedaży i dużym zadłużeniu. Jednak w ciągu ostatnich dziesięciu lat kapitał wzrósł z 6 mld DM do 16 mld DM. Ponadto utrzymywane są stosunki umowne z dużymi bankami europejskimi i światowymi, które udzielają pożyczek doraźnych (stand by) na kwotę blisko 1,5 mld dol. rocznie oraz banki niemieckie około 1 mld dol. rocznie. Są to gwarantowane linie kredytowe. Na rynku amerykańskim osiągnięto mniejsze powodzenie. Obecnie rząd regionalny w Ameryce Płn. będzie integrował działalność w USA, Kanadzie i Meksyku, a ośrodek projektowy znajduje się w Kalifornii. Ze względu na doskonałą strukturę kosztów w Meksyku będzie on zaopatrywał rynki Ameryki Płn.

Struktury organizacyjne powinny zapewniać w przyszłości maksymalną elastyczność. Strategia globalna polega na dostosowaniu się do międzynarodowego podziału pracy, segmentacji pracy, wykorzystywania różnic płacowych, cenowych oraz różnych udziałów wyrobów w rentowności.

W firmie pracownicy i związki zawodowe biorą udział w zarządzaniu, współpraca układa się dobrze.

Przedsiębiorstwo wykorzystuje pocztę elektroniczną i nowoczesne formy światowej telekomunikacji.

Udzielający wywiadu uważa, że Czecho-Słowację, Polskę i Węgry należy traktować jako całość. Zakłady Skoda są na poziomie fabryk europejskich. Sytuacja w ZSRR natomiast jest jeszcze niestabilna i obecnie nie ma tam podstaw do przemysłowego angażowania się.

Centrum firmy - zakłady w Wolfsburgu (autor Salter M.S., Edesis W.A.)

W 1990 r. Volkswagen wyprodukował ponad trzy miliony samochodów, z tego 60% w Niemczech, gdzie znajduje się dziewięć największych zakładów. W Wolfsburgu mieści się nie tylko główne biuro, lecz również największe zakłady produkcyjne. Są tu wytwarzane modele Golf i Jetta (80% komponentów jest wspólnych dla obu modeli). Wykonuje się tu również ponad 50% montażu końcowego zakładów niemieckich. Automatyzacja przyczynia się do obniżki kosztów robocizny, poprawy jakości i elastyczności. Pracuje 1200 robotów zaprojektowanych przez firmę (chwytają, transportują, dopasowują, łączą i spawają części do samochodów). Jest to najbardziej zautomatyzowany montaż w świecie. Około 80% montażu każdego samochodu wykonują maszyny.

Tradycyjny montaż został zastąpiony montażem modułów. Korpus samochodu jest transportowany mechanicznie wzdłuż linii produkcyjnej i zatrzymuje się na siedemnastu stacjach roboczych. Zmontowane wcześniej moduły przenośnik dostarcza do każdej stacji, gdzie są zdejmowane przez roboty i montowane do samochodu. Takim modułem jest na przykład silnik + skrzynia biegów + zawieszenie. Inne montowane wcześniej moduły - to przód (chłodnica, przednie światła) i tył (tylna oś i jej zawieszenie). Wszystkie ciężkie części są instalowane przez roboty, w tym akumulatory i ogumienie.

Istnieje jedna linia montażu ręcznego, która jest zabezpieczeniem w przypadku awarii dwóch linii automatycznych. Dzięki takiej organizacji produkcji osiągnięto znaczne udoskonalenie jakości, gdyż przed i po zamontowaniu modułu roboty dokładnie sprawdzają jego jakość. Automatyzacja zwiększyła elastyczność produkcji, gdyż roboty można odpowiednio zaprogramować, a linie mogą wytwarzać różne moduły.

Współuczestnictwo pracowników w zarządzaniu (autor Lorsch J.W.)

Zarząd Volkswagena pracuje nieco inaczej niż w przedsiębiorstwach amerykańskich czy zachodnich. System współuczestnictwa pracowników w zarządzaniu został rozciągnięty na wszystkie przedsiębiorstwa publiczne przez Ustawę o współuczestnictwie z 1976 r. W przedsiębiorstwie zatrudniającym ponad 20 tys. pracowników zarząd składa się z dwudziestu członków, w mniejszych - z 12-16, w kopalniach i przedsiębiorstwach metalurgicznych z 16-20 członków.

Zarząd jest odpowiedzialny za codzienną pracę przedsiębiorstwa. Podział pracy w zarządzie jest podziałem funkcyjnym lub według rodzajów działalności przedsiębiorstwa, albo mieszanym. Dyrektor pracy (works director) kieruje sprawami personelu i pracowniczymi. Członek zarządu nie może być członkiem rady nadzorczej. Wprawdzie każdy członek ma jeden głos, jednak obowiązuje zasada uzgodnień i zespołowej decyzji.

Rada nadzorcza mianuje członków zarządu na 1-5 lat, co wystarcza na opracowanie i realizację planów strategicznych. W końcu okresu rada nadzorcza ocenia działalność zarządu i ewentualnie przedłuża kontrakty. Rada nadzorcza uczestniczy m.in. w decyzjach zarządu dotyczących likwidacji zakładów produkcyjnych i w innych sprawach mających wpływ na zatrudnienie, np. nabywanie firm zagranicznych i plany operacji produkcyjnych za granicą.

Połowę członków rady nadzorczej stanowią przedstawiciele pracowników, w tym związki zawodowe mają 2-3 przedstawicieli. Rady pracownicze działają na każdym ważniejszym szczeblu organizacyjnym, np. hala produkcyjna, zakład produkcyjny, wydział itp. i wyrażają zgodę we wszystkich ważniejszych sprawach dotyczących ich jednostek organizacyjnych. Pozostali członkowie rady to wybieralni przedstawiciele właścicieli. Banki niemieckie mogą głosować na podstawie



"Zeitschrift Führung + Organisation"

Zarządzanie w przedsiębiorstwach międzynarodowych

Schmeisser W.: Personalführung in unterschiedlichen Kulturen. "Zeitschrift Führung + Organisation", V-VI 1991, nr 3. RFN

W przedsiębiorstwach działających na rynku krajowym uwaga kierownictwa koncentruje się na takich czynnikach jak ekonomika kosztów, zróżnicowanie produkcji i technologia. Na tym polu właśnie przedsiębiorstwa mogą dorównać konkurencji, czy ją prześcignąć.

Przedsiębiorstwo, które działa także na rynkach międzynarodowych, musi uwzględniać wiele innych

czynników, jak np. decydujące na tych rynkach czynniki ekonomiczne, polityczne, społeczne i kulturalne. Dlatego przedsiębiorstwa te muszą być bardzo dobrze poinformowane. Działalność na rynkach międzynarodowych jest kosztowniejsza, bardziej ryzykowna a opracowanie właściwej strategii wymaga wiele czasu.

Oto rady dla przedsiębiorstw.

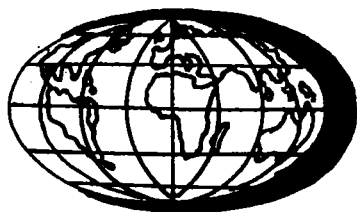
- Obecnie - w sposób prawie nie do przewidzenia - rozwijają się trzy wielkie bloki gospodarcze. Jest to północnoamerykański rynek wewnętrzny - Kanada, USA i ewentu-

alnie Meksyk; rejon basenu Pacyfiku i Japonii; blok Wspólnoty Europejskiej. Wkrótce powstanie jeszcze południowoamerykański blok gospodarczy. Wszystko to w roku 1992 będzie stanowić wyzwanie dla wielkiego i średniej wielkości przemysłu.

Przedsiębiorstwo, które chce działać na międzynarodowych rynkach, już teraz musi starać się o wejście poprzez kanały międzynarodowe na te wszystkie rynki z taką produkcją pod własną marką, która zostanie tam zaakceptowana. Kanały te przedsiębiorstwo musi samo kontrolować. Niewykluczona jest też konieczność przeniesienia

SYLWETKA FIRMY...

udziałów, które znajdują się pod ich opieką, np. w przypadku zarządzania funduszami powierniczymi. Przewodniczący rady nadzorczej jest wybierany spośród właścicieli, a zastępca prze-



wodniczącego spośród przedstawicieli pracowników. W przypadku kryzysu w przedsiębiorstwie przewodniczący może wystąpić do członków rady z wnioskiem o zmianę członków zarządu.

W Niemczech zakłada się, że pracownik będzie pracował przez całe życie w jednym przedsiębiorstwie, w związku z tym istnieją trudności ustawowe w zwalnianiu pracowników. Emerytury (renty) pracowników, tj. wnoszone składki, są wykazywane w bilansie

jako zadłużenie (pasywa).

Współuczestnictwo w zarządzaniu ma trzy zalety:

- pozwala kierownictwu wyższych szczebli skoncentrować się na strategii długookresowej;
- wpływa na zaangażowanie pracowników w sprawy przedsiębiorstwa;
- jest mechanizmem wprowadzania korektur w zarządzaniu.

opr. Władysław Straszynski

części produkcji do krajów, które zapewnią lepsze zarządzanie, know-how, niższą cenę siły roboczej, korzystniejszą technologię.

- Do tych zadań wiele przedsiębiorstw już się zaczyna przygotowywać. Widać początki nowych struktur organizacyjnych przedsiębiorstw, a także wprowadzanie innowacji polegających na standaryzacji zgodnie z międzynarodowymi normami.

- Duże przedsiębiorstwa chętnie przejmują na wewnętrznym rynku europejskim małe i średnie przedsiębiorstwa, wykorzystując ich potencjał do wspierania swojej wielkiej produkcji. Powstają też wspólne jednostki w ramach joint-venture czy też strategicznych kooperacji.

- Umiedzynarodowienie przedsiębiorstwa oznacza nie tylko nastawienie się na poszerzenie eksportu. Jest to konieczność zmiany zasad zarządzania, które będą polegać na nieformalnej kooperacji między przedsiębiorstwem w kraju a jego delegaturami za granicą. Kooperacja ta wymaga sformułowania wspólnej strategii dla każdego wspólnego pola interesów i dla każdego kraju. Doświadczone przedsiębiorstwa działające już od dawna na polu międzynarodowym (np. Shell, Nestle, IBM) starają się o stworzenie wspólnej bazy poprzez wspólną kulturę swych przedsiębiorstw.

Sukces przedsiębiorstwa posiadającego międzynarodowe oddziały zależy w znacznej mierze od stopnia zintegrowania się tych oddziałów z organizacją całego przedsiębiorstwa, z jego systemem zarządzania i z jego kulturą. Przedsiębiorstwo-matka musi więc zrozumieć i zaakceptować hierarchię wartości i sposób prowadzenia działalności przejętego przedsiębiorstwa zagranicznego. Menedżerowie odpowiedzialni za umiedzynarodowienie przedsiębiorstwa muszą być zdatni do pracy wśród obcych dla siebie elementów społecznych i kulturowych, gdyż mają one

wpływ na sukcesy oddziału przedsiębiorstwa w obcym państwie. System informacji nie może być nastawiony tylko na dane dotyczące ekonomiki czy konkurencji międzynarodowej; musi też obejmować dane kulturowe, społeczne i polityczne.

Planowanie strategiczne musi być zdecentralizowane, a menedżerowie z danego kraju powinni nie tylko formułować własne strategie regionalne, ale także wносить wkład do globalnej strategii całego przedsiębiorstwa.

Stwierdzono, że niektóre przedsiębiorstwa mimo sprzyjających warunków mają małe sukcesy na rynkach międzynarodowych dlatego, że są zbyt silnie powiązane z kulturą macierzystego przedsiębiorstwa.

Problemy kulturowe kadry kierowniczej działającej na polu międzynarodowym są już od dawna tematem badań amerykańskich naukowców. Niemieccy przedsiębiorcy i naukowcy znaczenie tego problemu uświadamiają sobie dopiero teraz, w czasie łączenia się Europy.

Znaczenie kultury przedsiębiorstwa uwidoczniło się zwłaszcza w czterech sferach zarządzania strategicznego:

- implementacji strategii i problemach fuzji oraz przejmowania przedsiębiorstw za granicą;
- coraz wyraźniejszym odchodzeniu od zarządzania opartego na władzy i widzeniu przede wszystkim korzyści własnego przedsiębiorstwa krajowego;
- wpływach japońskich metod zarządzania i kultury japońskiej (zwłaszcza w USA);
- zmianie hierarchii wartości społecznych w krajach jednoczącej się Europy.

Pojęcia "kultura przedsiębiorstwa" i "kultura organizacji" nie są jednoznaczne. Kulturę można tłumaczyć jako zdobytą wiedzę, którą ludzie wykorzystują do interpretowania doś-

wiadczeń (nie zawsze racjonalnych) w celu kształtowania pożądanego sposobu postępowania społecznego. Oznacza wychowanie ludzi, stałe powtarzanie pewnych sposobów postępowania (nauczanie), rytuałów, ceremonii itd., które ułatwiają współzycie i działanie w ramach jednej kultury.

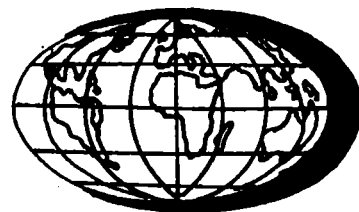
Napięcia w kulturze różnych środowisk polegają więc na niewłaściwej interpretacji symboli (języka, sygnałów, sposobów postępowania) jednej kultury przez drugą. I tu właśnie powinno działać "międzykulturowe" zarządzanie.

Przedsiębiorstwa składające się z oddziałów pracujących w różnych krajach będą musiały więc umieć opierać się na podstawowej kulturze przedsiębiorstwa-matki uwzględniając podkulturę swych przedsiębiorstw-ćór. Tego musi nauczyć się każdy menedżer, który z macierzystego przedsiębiorstwa zostaje przeniesiony do oddziału zagranicznego.

Przykładowo menedżer przeniesiony do kraju, w którym obowiązują zasady Koranu, musi pamiętać, że na spotkaniach nie wolno podawać alkoholu, powinien też stosować obowiązujący tam sposób witania się z personelem. Niemiec pracujący we Francji musi pamiętać, że stosunki handlowe wymagają tam bardziej emocjonalnego podejścia i powinny być oparte na osobistych kontaktach. W niektórych krajach ludzie są ufni, w innych - podejrzliwi itd.

Celem tych krótkich, opartych na doświadczeniach rozważań jest zwrócenie uwagi na specyfikę działania przedsiębiorstw na polu międzynarodowym.

opr. Janina Przestaszewska



Hauser E.: Qualitätszirkel als Innovationsinstrument. Erfahrungen in der Praxis. Zeitschrift Führung + Organisation", V-VI 1991, nr 3. RFN

Koła jakości często traktuje się jako część strategii innowacyjnej. Chodzi tu głównie o wprowadzenie tzw. małej racjonalizacji. Większe projekty opracowuje się na ogół w inny sposób. Zawsze jednak dąży się do rozwoju innowacji.

Innowację rozumie się jako koncepcję i realizację nowoczesnego wyrobu (jego elementu, funkcji, wyglądu

strategii i struktury może być tabelka przedstawiająca koncepcję zarządzania Spółki Akcyjnej Feller (RFN):

- ORIENTACJA NA ZEWNĄTRZ (rynek, klienci). Funkcje organizuje się centralnie tylko wówczas, gdy strategiczne sfery przedsiębiorstwa umożliwiają lepsze usługi niż organizowane w sposób zdecentralizowany. Określa się przy tym krytyczne punkty.
- PARTNERSTWO tj. współpraca na większym obszarze działania z uwzględnieniem stosowanej delegacji odpowiedzialności. W ten sposób rozwi-

powinno im umożliwić poznanie wewnętrznych uwarunkowań przedsięwzięcia, a w przypadku szkolenia cudzoziemców pomóc opanować obcy język w takim stopniu, aby mogli oni kierować posiedzeniami. Oto inne umiejętności moderatora pracy lub kół jakości:

- sporządzanie protokołu,
- ogólna wiedza, znajomość metod i środków szkolenia,
- umiejętność kształtowania właściwej atmosfery pracy,
- znajomość technik kierowania i delegowania odpowiedzialności w grupie i

"Zeitschrift Führung + Organization"

Koła jakości jako instrument innowacji

itp.) lub usługi. Innowacja skierowana na działalność na rynku oznacza proces dostosowywania działalności przedsiębiorstwa do potrzeb rynku. Przedsiębiorstwa różnią się pod względem potencjału innowacyjnego, czyli mają różne zdolności i warunki realizowania skutecznych zamierzeń innowacyjnych.

O potencjale innowacyjnym przedsiębiorstwa decyduje wiele aspektów wewnętrznych i zewnętrznych. Czynniki zewnętrzne to m.in. posiadana technologia, ustawy, zapotrzebowanie społeczne. Zdolność innowacyjna przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od umiejętności rozwoju, a o tym decydują głównie strategia, struktura organizacyjna i zdolności. Przykładem

ja się przedsiębiorcze myślenie, kreatywność i innowacyjność.

- SKUTECZNOŚĆ. Hierarchia jest płaska, tj. drogi decydowania są krótkie. Kontrola pod względem kadrowym nie powinna przekraczać siedmiu osób. Dostosowany do potrzeb przedsiębiorstwa system informacji z wykorzystaniem EPD zapewnia i szereguje właściwe informacje.

Dla zapewnienia elastyczności działania okresowo wprowadza się różne jednostki organizacyjne, takie jak zespoły projektowe, grupy zmianowe koła jakości, komisje międzydyscyplinarne itd., których zadania, kompetencje i odpowiedzialność są za każdym razem określane. Korzystne jest też wprowadzenie systemu wczesnego ostrzegania.

Strategia, struktura i zdolności są podstawowymi czynnikami rozwoju przedsiębiorstwa.

Warunkiem skutecznej działalności kół jakości jest dobre przygotowanie moderatorów. Najczęściej organizuje się dla nich specjalne szkolenie, które

poza nią,

- umiejętność forsowania na zajęciach metod, pozwalających na rozwiązanie problemu.

Moderator musi umieć poderwać uczestników grupy do aktywnej współpracy, stworzyć klimat kreatywności, umiejętnie prowadzić rozmowy w grupie, umieć stosować technikę stawiania właściwych pytań. Tak więc funkcja moderatora nie jest łatwa.

Korzyści ekonomiczne z właściwie prowadzonego koła jakości widoczne są po dwóch latach. W przytoczonej już jako przykład spółce akcyjnej Feller stwierdzono:

- zmniejszenie absencji,
- wzrost gotowości delegowania obowiązków,
- większe zadowolenie pracowników z pracy,
- większe docenianie pracy ogólnie,
- integracja pracy i myślenia,
- zmniejszenie struktur hierarchicznych,
- rozwój osobowości,



"Personal"

Koła jakości z punktu widzenia pracowników w RFN

Breising T.: It's Team - time; Qualitätszirkel aus der Sicht der Arbeitnehmer und ihrer Interessenvertretung. "Personal", X 1990 nr 8. RFN

Autor rozważa oddziaływanie socjotechniki na pracowników z uwzględnieniem zagadnienia ochrony ich interesów, między innymi przedstawia wyniki badań na temat kół jakości i innych koncepcji pracy grupowej. Wbrew potocznym opiniom działalność kół jakości w zakładzie nie jest bezproblemowa, o czym świadczą niekorzystne doświadczenia wielu przedsiębiorstw. Koncepcje pracy w małych grupach mogą być wdrażane z jednoczesnym

zwiększeniem udziału pracowników w zarządzaniu. Poważne zmiany postępowania i nastawienia pracowników nie dokonują się w wyniku głoszenia pięknych haseł, lecz dzięki zmianie istniejących w zakładzie warunków. Koła jakości mogą się do tego przyczynić, lecz nie muszą.

Oddźwięk wśród pracowników

W czasie badań stwierdzono, że prawie wszędzie wśród zainteresowanych, w tym w radach zakładowych, był pozytywny stosunek, a nawet entuzjazm do pracy zespołowej. Oznacza to, że istnieje

rzeczywista potrzeba tego rodzaju inicjatyw, potrzeba wypowiedzania się na temat kształtowania warunków własnej pracy i bezpośredniego jej otoczenia, a także potrzeba wyrazów uznania ze strony kierownictwa. Stwierdzono również frustracje dotyczące nie samej pracy grupowej, lecz warunków w środowisku, na przykład:

- brak informacji o realizacji wniosków pracowniczych,
- zbyt częste odrzucanie wniosków,
- zbyt długi okres upływający od złożenia wniosku do podjęcia decyzji względnie realizacji,

KOŁA JAKOŚCI JAKO INSTRUMENT...

- podwyższenie ekonomiczności oraz humanizacji pracy,
 - zmiana struktur organizacyjnych w zakładzie.
- Zmianom tym towarzyszyć musi umiejętność uczenia się pracowników.

W listopadowym wydaniu fachowego czasopisma "Psychologia dzisiaj" Walter Bungard z Uniwersytetu w Mannheim stwierdza, że ponad połowa ze stu najsilniejszych przedsiębiorstw niemieckich wprowadza koła jakości. We wszystkich przypadkach stwierdzono ich pozytywne oddziaływanie. Ogólnie w RFN 26% badanych przedsiębiorstw ma już dobre doświadczenie w tej dziedzinie, w Austrii 18%, w Szwajcarii 16%. Oznacza to, że na niemieckojęzycznym obszarze zbyt mało korzysta się jeszcze z tego typu mobilizacji pracowników. Oto warunki sukcesów pracy kół jakości.

- Kierownictwo przedsiębiorstwa musi popierać tę koncepcję. Nie mogą to

być jednak czcze stwierdzenia, tylko konkretne współdziałanie.

- Kierownicy średniego szczebla nie mogą się obawiać, że powstanie równoległa hierarchia decydowania.
- Koncepcja kół jakości musi zawierać określenie celu, przeszkolenie pracowników do lepszej jakościowo pracy, przygotowanie sukcesu.
- Bezwzględny warunkiem jest cierpliwość kadry kierowniczej.
- Nie należy oczekiwać osiągnięć wyłącznie ekonomicznych. Chodzi bowiem o uzyskanie lepszych umiejętności pracy i lepszej komunikatywności, co w rezultacie prowadzi do poprawy osiągnięć gospodarczych.
- Wprowadzenie kół jakości jest równoznaczne ze zmianą struktur organizacyjnych. Dlatego należy się liczyć z możliwością oporu pracowników. Umiejętne zwalczanie tych oporów jest warunkiem wprowadzenia kół jakości do przedsiębiorstwa i ich skuteczności.

Na zakończenie trzeba jednak stwierdzić, że wprowadzanie i działalność kół jakości nie są dostatecznie opracowane i zbadane. Wymagają podstawowych badań. Większość opracowań niemieckich opiera się na doświadczeniach przedsiębiorstw japońskich. To jednak, czy koła jakości mogą się stać również w Niemczech integralną częścią przedsiębiorstwa w takiej formie jak w Japonii, stoi pod znakiem zapytania, chociaż sama koncepcja przeniesienia tej formy pracy z Japonii do krajów o kulturze zachodniej okazała się właściwa.

opr. Janina Przystaszewska





- brak poparcia i wspomagania ze strony części kierownictwa.

Ankietowani wyrażali pogląd, że w wyniku pracy grupowej następują praktyczne zmiany w stylu zarządzania. Zasady zarządzania i szkolenie kadr kierowniczych pozostają prawdziwie bez zmian, ale powstaje jednocześnie nacisk na przełożonych w kierunku omawiania problemów związanych z pracą, a wzajemne stosunki stają się bardziej przyjazne. Przełożeni nieraz sami działają w kołach jakości (np. mistrzowie jako koordynatorzy), a pracownicy lepiej uświadamiają sobie problemy dotyczące zarządzania.

Praktyki związane z działalnością kół jakości

Na wielu kongresach i konferencjach stwierdzono konkurencyjne zachowanie się grup i rad zakładowych oraz pełnomocników związków zawodowych (mężów zaufania). Ruch na rzecz pracy grupowej nie jest w żadnym przypadku skierowany przeciwko związkom zawodowym, lecz ma charakter wyłącznie ekonomiczny:

- wzrost motywacji do pracy i identyfikowania się z przedsiębiorstwem,
- akceptowanie zmian techniczno-organizacyjnych,
- poprawa jakości wyrobów,
- efektywne kształtowanie procesów produkcyjnych i zarządzania (wykorzystywanie wiedzy specjalistycznej zatrudnionych).

Należy jednak pamiętać, że współuczestnictwo jest również podstawowym zagadnieniem wpływów i siły związków zawodowych. W wyniku żądań kół jakości często znajdują się dodatkowe środki na potrzeby socjalne, których przedtem nie było. Ponadto wnioski, dotyczące udoskonaleń pochodzące z kół jakości, są zwykle załatwiane o wiele szybciej niż analogiczne wnioski

rad zakładowych lub delegatów związków zawodowych. Czasami pracownicy przejawiają brak zaufania wobec rad zakładowych i związków zawodowych. Jest to prawdopodobnie wynikiem braku szybkiego reagowania kierownictwa na postulaty rad zakładowych pomimo istnienia przepisu prawnego o obowiązku współpracy kierownictwa z radami.

Poglądy pracowników na koszty racjonalizacji

Nie stwierdzono zastrzeżeń wobec wzrostu dochodów przedsiębiorstwa, jeżeli wynikają one z podnoszenia jakości wyrobów. Problemy pojawiają się wtedy, gdy doskonalenie procesów produkcyjnych odbywa się na niekorzyść zatrudnionych, a zwłaszcza gdy w sposób ukryty chodzi o obniżkę kosztów osobowych. Autor w czasie badań nie spotkał jednak faktów wskazujących w sposób wyraźny na wprowadzanie udoskonaleń kosztem pracowników, co wskazuje na większą ostrożność pod tym względem w RFN w porównaniu z USA lub Japonią.

Strategie rad zakładowych

Na początku lat osiemdziesiątych rady zakładowe odnosiły się do kół jakości biernie i wyczekująco, a czasami nawet podejrzliwie, obecnie natomiast zaczynają się nimi aktywnie zajmować. Każda rada zakładowa znalazła własną specyficzną formę postępowania wobec inicjatyw kół jakości. Postępowanie to jest różnorodne, od aktywnego wpływu do biernej kontroli, od świadomego ograniczania własnej działalności do ofensywnego wykorzystania do własnych celów zakładowo-politycznych. Ogólnie strategie postępowania można przedstawić następująco.

1. Strategia ograniczonego współdziałania i krytycznej oceny. Reprezentowanie interesów jest zwykle określone w koncepcji pracy grupowej. Zwykle w grupie uczestniczy jeden z członków rady i może wykonywać to zadanie. Ma to miejsce wtedy, gdy rada w zakładzie ma pełne prawo do współdecydowania. Strategia ta ma więc zwykle charakter bierny.
2. Zapewnienie kontroli przez obligatoryjny udział w przedsięwzięciach i

konieczność zgody na realizację poważniejszych wniosków. Rada utrzymuje "parasol ochronny" nad działalnością grupową. Kontrolowany jest zestaw tematów, a w zależności od tematu następuje zmiana składu grupy. Jest to strategia defensywna.

3. Strategia ofensywna polegająca na reprezentacji interesów pracowników przez podejmowanie inicjatyw oraz wykorzystywanie grup w celu lepszego zabezpieczenia tych interesów. Zakłada się przy tym, że w pracy grupowej powinno brać udział możliwie jak najwięcej członków rady. W ten sposób można zapobiegać działalności grupy przeciwko interesom całej załogi. Wymaga to stałego dopływu informacji, dużych nakładów czasu i zasobów rady oraz funkcjonalnej współpracy między radą i mężami zaufania.

W każdym jednak przypadku wpływ rady jest uzależniony od postanowień układu zbiorowego i żadna strategia tego układu nie zastąpi.

Perspektywy

Koła jakości i inne formy pracy grupowej mogą przynosić pracownikom duże korzyści, zarówno pod względem poprawy warunków pracy jak i współuczestnictwa w zarządzaniu. Korzyści będą wątpliwe, jeżeli nie będzie dążenia do zmiany istniejących złych warunków pracy, które zostały ukształtowane zgodnie z przestarzałymi już obecnie zasadami Taylora. W związku z tym konieczne jest:

- zniesienie zbyt daleko idącego i szczegółowego podziału pracy,
- zapobieganie monotonii w pracy i innym obciążeniom psychicznym,
- integracja planowania, wykonawstwa i kontroli,
- solidna i długookresowa praca nad podnoszeniem kwalifikacji zatrudnionych.



Rozważania o karierze zawodowej

Becker J., Kurtz H.J.: Einstellungen und Erwartungen zur beruflichen Laufbahn. "Personal", VII 1990, nr 7. RFN

Autor analizuje nastawienia i oczekiwania pracowników w zakresie kariery zawodowej ze szczególnym uwzględnieniem przesunięcia - na niższe stanowisko, "w dół". Dotychczas publikacje raczej nie zajmowały się tym problemem, jakkolwiek w polityce personalnej jest to często stosowane.

Definicja przesunięcia na niższe stanowisko

Pojęcie kariery obejmuje "wszystkie czynności i zajmowane stanowiska w ciągu całego życia zawodowego" (Berthel i Koch, 1985), należy więc do niej przesunięcie na niższe stanowisko, jakkolwiek w literaturze mówi się prawie wyłącznie o awansach. Trzeba rozróżniać karierę obiektywną i subiektywną. Kariera obiektywna oznacza ocenę tego procesu według systemu hierarchii, subiektywna natomiast - dotyczy odczuć indywidualnych. Zdaniem autorów przesunięcie w dół oznacza każdą zmianę stanowiska, która zwykle połączona jest z pogorszeniem warunków, w każdym zaś przypadku nie jest połączona z awansem subiektywnym lub obiektywnym.

Z awansem są połączone zmiany w hierarchii, wynagrodzeniu, w zakresie odpowiedzialności lub wymagań itp. W przypadku awansu zmiany oznaczają podwyżkę lub odpowiednie zwiększenie zakresu wspomnianych czynników, zaś w razie przesunięcia w dół - stagnację (bez poprawy) lub zmniejszenie tych czynników. Kariera jest wtedy subiektywnie odczuwana jako niepowodzenie. Niepowodzenie oddziałuje antymotywacyjnie.

Przesunięcie w dół

Przesunięcie w dół jako ukryta degradacja. "Popchnięcie w górę" lub "przeniesienie do innego działu" ma nieraz cechy przesunięcia w dół, lecz

na zewnątrz jest odbierane jako normalne przeniesienie albo nawet awans. Odbywa się to w interesie pracownika, aby nie postawić go w sytuacji bez wyjścia, a także aby nie naruszyć zaufania do polityki personalnej. Unika się przy tym uczucia stagnacji u zainteresowanego.

Przesunięcie na niższe stanowisko ma miejsce wtedy, gdy jest ono alternatywą zwolnienia z pracy, na przykład w przypadku przedsięwzięć racjonalizacyjnych.

Przesunięcie ograniczone w czasie może być częścią składową kariery i jest elementem rozwoju zawodowego. Zainteresowany ocenia je całłościowo, ponieważ wynik na tym stanowisku gwarantuje awans.

Zwolnienie z pracy jest zwykle stosowane wobec kadry kierowniczej wówczas, gdy chce się uniknąć degradacji, i jest przeprowadzane przez zewnętrznych doradców personalnych. Są oni również obowiązani zapewnić możliwość zatrudnienia na wolnym rynku pracy na nowym stanowisku, pomagają znaleźć odpowiednie stanowisko i zawrzeć umowę o pracę. W praktyce może to jednak oznaczać przejście na niższe stanowisko i gorsze warunki pracy.

Zdarza się również, że ze względów zdrowotnych lub innych osobistych pracownik musi zaniechać wykonywanych dotychczas czynności i przejść na stanowisko o mniejszych wymaganiach i niższej płacy. Należy wówczas dbać o to, aby pracownik nie tracił z tego powodu autorytetu lub poważania w zespole.

Z karierą łączą się również pozytywne skojarzenia, jak sukces, awans, szczęście, zadowolenie, natomiast nie uwzględnia się innych możliwości, jak stagnacja, przesunięcie w dół, podeszły wiek, niesprawność, niepowodzenie, stres lub nawet tylko koniec awansowania. Recesje ostatnich dwóch dziesięcioleci dowodzą, że należy uwzględniać nie tylko stały wzrost bezrobocia w ogóle, lecz również bezrobocie wśród kadr kierowniczych. Większa

liczba osób starających się o wyższe stanowisko powoduje ostrzejszą selekcję, co zmniejsza możliwości awansowania. Należy uwzględniać również fakt, że przesunięcie na niższe stanowisko zwykle jest lepsze niż przejście na status bezrobotnego. W ankiecie przeprowadzonej wśród 1285 dyrektorów przedsiębiorstw postawiono pytanie, czy mając 57 lat wolą przejść na niższe stanowisko z redukcją wynagrodzenia o 10%, czy też przejść na wcześniejszą emeryturę z redukcją wypłaty o 40%.

Wśród ankietowanych 70% starszych i 58% młodszych wolało niższe stanowisko. Świadczy to o możliwości zatrudnienia starszych pracowników również na mniej odpowiedzialnych stanowiskach. Przedsiębiorstwa mają jednak do tych zagadnień bardzo różne nastawienie.

Rozwój zawodowy i koncepcje samorozwoju

Postawa człowieka wynika zwykle z oceny samego siebie, z własnego image. Udowodniono duże znaczenie własnego image w przewidywaniu wymagań sytuacyjnych oraz w kształtowaniu swego życia. W tym kontekście można też rozważać obszar pracy zawodowej. Zawód jest środkiem zaspokojenia potrzeb, ale jednocześnie przyczynia się do rozwoju osobowości. Pomyślny rozwój zawodowy przebiega jako dynamiczna synteza potrzeb osobistych oraz ekonomicznych i społecznych wymagań społeczeństwa, przy czym decydującą rolę spełniają procesy poznawcze. Rozwój zawodowy jest uwarunkowany przez środowisko; dynamiczna synteza między człowie-



"Management Zeitschrift - IO"

Źródła błędów w ocenie pracowników

Kühn G.: *Psychologische Aspekte des Beurteilens*. "Management Zeitschrift - IO", IX 1991. Szwajcaria

Nikt nie jest wolny od subiektywnych nastawień, sympatii i uprzedzeń, dlatego każdy kierownik może popełniać błędy w ocenie pracowników. Aby zmniejszyć prawdopodobieństwo tych błędów, warto znać najważniejsze ich źródła.

Ocena pracowników daje liczne korzyści: pokazuje pracownikowi jego pozycję w przedsiębiorstwie, pomaga mu poznać swoje słabości zarówno pod względem fachowym, jak i osobowości. Pracownicy tylko wówczas zaakceptują ocenę, jeżeli będą ją uważać za obiektywną i słuszną. W przeciwnym wypadku na skutek ich niezadowolenia w przedsiębiorstwie po-

gorszy się klimat pracy. Może to nawet spowodować odejście z pracy lub wewnętrzną rezygnację.

Dokonywanie obserwacji

Ostateczną ocenę powinna poprzedzać obserwacja i opis. Jeżeli przełożony obserwuje pracownika przez dłuższy czas, wówczas przypadkowy sposób zachowania pracownika będzie z procesu oceny wyłączony. Jeżeli termin sporządzania oceny jest znany, pracownik staje się szczególnie pracowity i zdyscyplinowany licząc na to, że ostateczne wyniki najlepiej utrwala się w pamięci oceniającego i będą miały największy wpływ na wynik oceny.

W fazie sporządzania opisu oceniający analizuje wrażenia i odczucia związane z zaobserwowanymi zachowaniami pracownika. Źródłem błędów może być niezbyt dokładna ob-

serwacja albo brak czasu na refleksję. Zawsze jednak obserwacji od opisu nie powinien dzielić zbyt długi okres.

Trzecim elementem oceny jest rozmowa, która powinna przebiegać w duchu współdziałania, przy czym przełożony powinien dobrze znać zasady prowadzenia takiej rozmowy oraz krytycznie przemyśleć swoje postępowanie.

Czynniki subiektywne jako źródła błędów

Każdy ma właściwą hierarchię wartości, swoje poglądy i interesy, podlega nastrojom i uczuciom. Poglądy utrzymują się dłużej, a nawet mogą się umacniać, natomiast nastroje zależą często od samopoczucia, a nawet humoru. Każdy obserwuje świat własnymi oczami i na podstawie własnych doświadczeń. Te subiektywne czynniki wpływają na ocenę, dlatego arkuszy

ROZWAŻANIA O...

Wpływ organizacji wywiera wzajemny wpływ, wpływa na rozwój zawodowy. W korzystnym przypadku następuje zgodność między aktualnym zawodem, idealnym wyobrażeniem o nim oraz obrazem samego siebie, jest to jednak nie kończący się proces.

Wyniki badań autora

Autor przeprowadził szerokie badania wśród pracowników. Wiek ankietowanych wynosił 20-60 lat, byli oni

przedstawicielami wszystkich szczebli hierarchii.

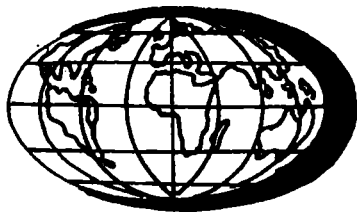
Ze wzrostem wieku zmniejsza się różnica między wykonywanym zawodem i idealną koncepcją zawodu, czyli wzrasta zgodność. Idealna koncepcja zawodu rozwija się wraz z własnym image, a rozpiętość między wykonywanym zawodem i własnym image maleje z wiekiem.

W przypadku małej zgodności wykonywanego zawodu z idealną koncepcją zawodową przesunięcie na niższe stanowisko - jeżeli ma także pozytywne aspekty - jest częściej akceptowane niż w przypadku dużej zgodności między wykonywanym zawodem a idealną koncepcją zawodu.

Wnioski

Wymagania świata zawodowego już w młodości powodują dostosowanie potrzeb do środowiska. Możliwość wyboru zawodu odpowiadającego własnym zdolnościom jest obecnie bardzo ograniczona. Wybór niektórych zawodów może grozić bezrobociem. Odmienne wymagania, wartości i normy w różnych przedsiębiorstwach coraz bardziej ograniczają realizację indywidualnych potrzeb. Wprawdzie przeważająca część zatrudnionych porusza się na płaszczyźnie poziomej, ale przesunięcia na niższe stanowiska nie są sprawami jednostkowymi. Naukowa organizacja pracy, w dużej mierze może zapobiec frustracjom i spowodować harmonijny rozwój pracowników.

opr. Władysław Straszzyński



oceny nie należy wypełniać w złym humorze, a rozmów nie należy prowadzić wtedy, kiedy brak jest czasu.

"Efekty przyćmienia" jako źródło błędów

Następną przyczyną błędów może być tzw. efekt przyćmienia (Überstrahlungseffekt), co oznacza, że jedno oceny przesłaniają inne. Typowym przykładem takiego efektu jest tzw. pierwsze wrażenie, które przesłania wszystkie następne, wpływa na nie, zamuśkuje, rozgadnia, a tym samym również fałszuje. Nie można go całkowicie wyeliminować, lecz można w znacznej mierze zneutralizować.

Oddziaływanie wzajemne

Partnerzy rozmowy wywierają na siebie wpływ. Tylko w nielicznych przypadkach od początku powstają wzajemne, nieraz nieodwracalne antypatie. Zwykle zbliżenie wywołuje sympatię. Sympatycznemu człowiekowi łatwiej się przytakuje, rezygnuje się

dla niego z własnego zdania lub nawet z zasad. W procesie oceny można również popełnić błąd sympatyzowania.

Oceniany ma również własne zdanie o oceniającym. Jest to zdanie ukształtowane indywidualnie, ponieważ z przełożonym na ogół się nie dyskutuje. Opinia o przełożonym tworzy się również nieformalnie i może być przemawiana przez innych, a później korygowana w zależności od kształtowania się wzajemnych stosunków.

Można także mówić o wzajemnym sterowaniu, gdy partnerzy są świadomi swojej roli i uznają reguły gry w prowadzonej rozmowie. Reaguje się również na początkowe sygnały, które partner wysyła często "między wierszami", na przykład człowiek przygnębiony przejawia to nawet nieświadomie swoją postawą lub wyrazem twarzy.

Konkretna sytuacja

Zachowanie się człowieka jest określane nie tylko przez charakter, dom

rodzinny, wychowanie, drogę życiową, hierarchię wartości, nastawienie i cele, lecz również każdorazowo przez konkretną sytuację.

Jeżeli na przykład pracownik średniego szczebla rzadko jest wzywany do przełożonego, nie jest do takiej sytuacji przyzwyczajony i czuje się niepewnie. Wpływ otoczenia i istniejąca sytuacja wpływa na odczucia i tym samym na sposób zachowania się.

Ocenianie, tak jak kontrola, wywołuje u wszystkich uczestników nie tylko przyjemne odczucia.

Oceniający powinien stworzyć odpowiedni klimat szczerości i przygotować pracownika do niezbędnej krytyki.

Rozmowa powinna odbywać się w cztery oczy, w cichym pomieszczeniu i bez zakłóceń z zewnątrz.

opr. Władysław Straszynski

– "Ekonomika i Organizacija Promyslennogo Proizwodstva"

O przyszłym systemie finansowym w ZSRR

Poliszczuk L.I.: ... A pieniądze wroż? "Ekonomika i Organizacija Promyslennogo Proizwodstva", V 1991. ZSRR

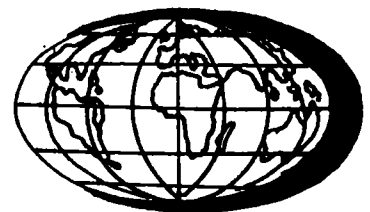
W dyskusjach na temat władzy państwowej w przekształconym ZSRR przywiązuje się duże znaczenie do kontroli obrotu pieniężnego. Mówi się też o utworzeniu przez republiki własnych walut. Zrozumiała jest ostrość polemiki, gdyż chodzi o jeden z głównych problemów przyszłego porządku ekonomicznego kraju. Polityka monetarna jest jednym z podstawowych elementów w gospodarce wolnorynkowej. Argumenty stron mają charakter raczej

emocjonalny niż logiczny (obrona przed dyktatem centrum, rozbicie jednolitego kompleksu gospodarki narodowej itd). Własna waluta jest tradycyjnie uważana za jedną z głównych oznak suwerenności państwowej, a ogłoszona przez republiki suwerenność wymaga korzystania z tego atrybutu. Los systemu finansowego ZSRR jest ściśle zależny od rozwoju politycznego.

Argumenty za i przeciw

Niektórzy twierdzą, że wprowadzenie przez republiki własnych walut będzie bardzo kosztowne. Prasa informowała, że wymiana banknotów 50- i 100-rublowych w ZSRR kosztowała 70-80 mln rubli. Pieniądze będą jednak

drukowane w każdym przypadku, przy czym zapotrzebowanie na nie powinno być określane rozmiarami produkcji, szybkością obrotu, poziomem cen i rozmiarami obrotu bezgotówkowego. Jednorazowe obciążenie może następować jedynie w przypadku jednorazowej wymiany pieniędzy. Jednak w razie utrzymania obsługi i regulacji obrotu pieniężnego przez centrum można znacznie obniżyć związane z tym koszty, na przykład nie ma konieczności budowania infrastruktury finansowej (w tym centralnych banków pełniących funkcje emisyjne) w każdej republice. Centralne instytucje finansowe mogą obsługiwać republiki bez znaczącego wzrostu kosztów. W przypadku jednolitego pieniądza w obrocie na całym terytorium, państwowa polityka kredytowo-finansowa musiałaby mieć charakter "uśredniony" i nie mogłaby być dostosowana do potrzeb





poszczególnych regionów, natomiast "drogi" pieniądź republikański stwarzałby możliwość wybiórczego oddziaływania na gospodarkę lokalną, co powodowałoby efektywność dźwigni monetarnych.

Wprowadzenie walut republikańskich nie kończy się na podrożeniu obrotu pieniężnego. Może ono przynieść pewne szkody całemu rynkowi oraz utrudnić terytorialny podział pracy. Konieczność przeliczania cen z jednej waluty na drugą z uwzględnieniem kursów wymiany, a także wzajemna konwersja walut wymaga dodatkowych nakładów pracy i powoduje wzrost kosztów transakcji. Trudności zwiększają się w razie niepełnej możliwości konwersji walut regionalnych, a uczestnicy transakcji będą woleli rozliczać się w twardych walutach światowych. Preferowani będą wówczas partnerzy wewnątrz republiki nawet wtedy, gdy efektywność produkcji w innych republikach będzie wyższa. W takim przypadku powstaną dodatkowe przesłanki monopolizacji rynków republikańskich, która obecnie jest i tak dość duża.

Własny pieniądź może też stać się silną i potencjalnie niebezpieczną bronią w międzyregionalnych "wojnach handlowych", na przykład w razie chronicznego bezrobocia w celu stymulacji popytu na własną produkcję, region może obniżyć kurs wymiany własnej waluty, aby przyciągnąć nabywców z zewnątrz. Bezrobocie jest wówczas eksportowane za granice regionu i sąsiedzi wprowadzą analogiczne środki odwetowe. Taka konkurencyjna dewaluacja czasami może zakończyć się zakazem lub ograniczeniem importu, co prowadzi do ogólnego spadku produkcji i dalszego pogłębiania kryzysu.

Optymalne strefy walutowe

Z ekonomicznego punktu widzenia wprowadzenie pieniędzy republikańskich jest związane ze znacznymi kosztami i w gruncie rzeczy jedyną korzyścią jest możliwość prowadzenia przez republikę własnej polityki kredytowo-finansowej, zorientowanej na zadania

lokalne. Chodzi nie tylko o ochronę gospodarki republiki w sytuacji kryzysowej, lecz w ogóle o regulację makroekonomiczną, opartą w warunkach rynku na dźwigniach fiskalnych i monetarnych. Regulacja fiskalna (tj. oddziaływanie na gospodarkę za pomocą podatków i regulowania wydatków z budżetu) bez możliwości kontrolowania obrotu pieniężnego jest trudne, a polityka monetarna, zarządzająca podażą pieniędzy - w ogóle niemożliwa.

W gospodarce nakazowej, w której państwo zarządza produkcją, określa ceny i dochody ludności, polityka monetarna spełnia główną rolę w utrzymaniu bilansu towarowo-pieniężnego. W gospodarce rynkowej natomiast pieniądze są neutralne: zmiana ich ilości powoduje proporcjonalny ruch cen (w tym wynagrodzeń za pracę). Nowoczesna teoria ekonomii zakłada ścisły związek między sferą materialną i monetarną gospodarki. Adaptacja cen, popytu i podaży do zmian masy pieniężnej może rozciągnąć się na długi okres, co wykorzystuje się zarządzając gospodarką rynkową za pomocą dźwigni monetarnych.

Podstawowym zadaniem regulacji monetarnej jest kontrola inflacji i bezrobocia. Ograniczenie podaży pieniędzy powoduje zahamowanie wzrostu cen, natomiast w sytuacji gorszej koniunktury gospodarczej i wzrostu bezrobocia produkcję można aktywizować obniżając koszty kredytu, zwiększając ekspansję pieniężną państwa na otwartym rynku itp. Jeżeli niemożliwe jest osiągnięcie równowagi między bezrobociem i inflacją, w dużym kraju wyjściem z sytuacji może być wprowadzenie na niektórych terytoriach własnych pieniędzy w obrocie w granicach "optimalnych stref walutowych".

Wątki ekonomiczne w granicach strefy powinny być mniej więcej jednokowe, wtedy ekspansja w regionie depresyjnym nie powoduje inflacji poza jego granicami, a prowadzi do obniżenia kursu wymiany waluty lokalnej, co przywraça w regionie popyt. Natomiast przedsięwzięcia antyinflacyjne na obszarach nadmiernego popytu nie spowodują spadku gospodarczego na innych obszarach.

Im większa mobilność towarów, usług, kapitałów oraz ludności, tym mniej prawdopodobne powstanie chronicznych problemów regionalnych. Praca i kapitał, migrując swobodnie, przyczyniają się do likwidowania lokalnej nierównowagi, znikają również zalety pieniędzy lokalnych.

Teoria i rzeczywistość

Państwa (także wysoko rozwinięte) mają problemy regionów chronicznie depresyjnych, a przepływ kapitałów oraz ruchliwość ludności są ograniczone różnymi naturalnymi i sztucznymi przeszkodami. Waluty regionalne w zasadzie nie występują (wyjątkiem jest kilka banków szetlandzkich w W. Brytanii).

Dążenie do odrębności jest szczególnie realne w nietrwałych federacjach wielonarodowych. Fakt podziału pełnomocnictw ekonomicznych między centrum i regionami dzieli rynek, a to stwarza przesłanki dla wprowadzenia pieniędzy regionalnych.

Waluty okresu przejściowego

Ze względu na szczególne cechy przechodzenia od gospodarki nakazowej do wolnego rynku i różne ich tempo w poszczególnych republikach, na razie nie jest możliwe utworzenie swobodnego, międzyregionalnego rynku. Trudno jest na przykład posługiwać się tą samą jednostką pieniężną w dwóch regionach o zupełnie różnej polityce kształtowania się cen, płac, zabezpieczenia społecznego itp. Może okazać się konieczna pewna izolacja gospodarek regionalnych i wprowadzenie własnych walut.

Przejście do wolnego rynku może być związane z destabilizacją, a stabilność polityczną można zapewnić albo za pomocą reżymu autorytarnego, albo przez wysoki stopień społecznej zgody, zaufania i poparcia dla organów władzy. Społeczną zgodę łatwiej jest uzyskać w ramach republik z ludnością jednolitą pod względem etnicznym i społecznym. Centrum natomiast powinno zachować funkcje koordynacyjne.

Przedstawione poglądy pozwalają na nowe spojrzenie na "optimalne strefy walutowe", które mogłyby być tworzone w okresie przejściowym. W związku z tym każda republika powinna ustanowić własną walutę. Strefy mogą obejmować kilka republik, które potrafiłyby opracować wspólny program przejścia do gospodarki rynkowej, zasady przyszłego ustroju gospodarczego oraz ściśle współdziałać. Po ugruntowaniu stosunków rynkowych naturalne zalety i korzyści z takiej współpracy będą sprzyjały tworzeniu wspólnych walut.



Strategia mieszkaniowa w ZSRR

Blessonowa O.E.: Żłiszcznaja strategija. "Ekonomika i Organizacija Promyslennogo Proizvodstva", V 1991. ZSRR

Idea prywatyzacji mieszkań została przyjęta nie jako strategia, lecz jako przedsięwzięcie przekazania mieszkań na własność prywatną metodami administracyjnymi. Chodzi jednak o przekształcenie systemu rozdziału mieszkań w system rynkowy.

Rozdawanie bezpłatne mieszkań

Zwolennicy tej koncepcji argumentują, że mieszkanie państwowe zostało już opłacone przez społeczeństwo za pośrednictwem systemu podatkowego, wobec tego przekazanie go rzeczywiście właścicielowi będzie aktem sprawiedliwości. Dochody skarbu państwa z podatków i wydatki na budownictwo i eksploatację mieszkań z funduszu mieszkaniowego odbywają się jednak w skali całego państwa, a nie w podziale na poszczególne rodziny. Dominujące w kraju państwowe rozdzielnictwo mieszkań nie zawsze uwzględnia zdolność płatniczą rodziny, jej wkład pracy i sytuację mieszkaniową. Ponadto za brak możliwości przydziału mieszkania lub brakującą do normy powierzchnię byłaby przewidziana rekompensata w postaci bonów budowlanych. Jednakże wśród oczekujących

na mieszkania jest wielu emerytów, rencistów, inwalidów, są też rodziny wielodzietne, których nie stać na budownictwo indywidualne ani ze względów finansowych, ani ze względów fizycznych. Władze miejscowe musiałyby więc, tak jak poprzednio, inwestować w budownictwo mieszkaniowe. Gdyby nawet rodziny, które otrzymały bony, mogły się stać nabywcami mieszkań, to powstałyby kolejki do istniejących zasobów mieszkaniowych.

Wykup mieszkań

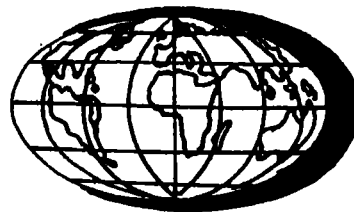
Akcja ta może rozciągnąć się na długie lata (nawet biorąc pod uwagę ceny urzędowe z 1990 r.) ze względu na niską zdolność nabywczą ludności. Osoby potrzebujące mieszkań można podzielić na trzy grupy:

- które mogą i chcą kupić mieszkanie za gotówkę (5-10%);
- które chcą za nie zapłacić w ratach przez pięć lat (15-20%);
- które mogą, lecz nie chcą zapłacić ze względu na wysoką cenę (10-15%);
- które nie mogą zapłacić (55-70%).

Wynika z tego, że wykupienie mieszkań przez ludność jest niemożliwe z powodów finansowych.

Skutki prywatyzacji

Prywatyzacja utrwali nierówność w zakresie posiadanych mieszkań, a następnie zwiększy polaryzację ludności pod tym względem. Możliwy jest wzrost cen rynkowych w okresie deficytu na mieszkania w starym budownictwie, możliwe też jest powstanie mieszanych form własności, konfliktogennych społecznie w domach wielomieszkaniowych. Najważniejsze, że system zaopatrzenia przez państwo w mieszkania będzie nadal potrzebny i będzie istniał w poprzedniej postaci, tj. przydzielania mieszkań w nowym budownictwie (osobom oczekującym). Zwolennicy prywatyzacji uważają, że ma ona wiele zalet, np. koszty utrzymania mieszkań będą pokrywali właściciele, a państwo zaoszczędzi w związku z tym 7-11 mld rubli rocznie w swoim budżecie. Nie uwzględnia się przy tym przyszłych ogromnych wydatków na dotacje dla biednych grup ludności, nie mających pieniędzy na opłacenie czynszu. Część rodzin mających duże mieszkania (powyżej normy) będzie mogła zamienić je na mniejsze, lecz - jak wykazują badania - będą raczej





czekać na wzrost cen nieruchomości w przyszłości. Istnieje też prawdopodobieństwo handlu mieszkaniami po sprywatyzowaniu, z pominięciem barier ustanowionych przez państwo, w tym sprzedaży nabytych mieszkań z powodu braku środków utrzymania, co będzie prowadziło do wydłużania się kolejki osób oczekujących na przydział mieszkania kwaterunkowego.

Przyczyny systemu rozdzielczego

Przydział mieszkań przez państwo powoduje spiralny wzrost niezaspokojonego popytu, który nie jest ograniczony dochodami rodziny i pozbawia budownictwo mieszkaniowe stymulacji rozwoju. Praktyka rozdawania mieszkań po niskich cenach wynikała z warunków wojny (np. w Wielkiej Brytanii), kryzysu (Stany Zjednoczone), przyspieszonego uprzemysłowienia (Związek Radziecki). W takim systemie nie działają naturalne regulatory rynkowe, rosną ceny, budownictwo papada w stan stagnacji, a polityka państwa musi pomagać słabszym grupom społecznym.

Sektor samorządu terytorialnego istnieje we wszystkich krajach o gospodarce rynkowej w celu minimalnego zaspokojenia zapotrzebowania na mieszkania. Z budżetu centralnego przekazuje się subsydia sektorowi samorządowemu. Mieszkania wybudowane przez samorząd przydziela się według kolejności, przy czym uwzględnia się liczebność rodziny i jej dochody. Wynika z tego deficytowy charakter rozdzielanych bezpłatnie mieszkań, chociaż istnieją mieszkania do wynajęcia w sektorze prywatnym. Następstwem takiej sytuacji jest biurokracja, nadużycia, budownictwo zunifikowanych, dużych bloków, lekceważący stosunek lokatorów do zasobów mieszkaniowych, bierność osób związana z pozostawianiem na utrzymaniu państwa.

Rynkowy system mieszkaniowy umożliwia najem mieszkania, odpowiedzialnego powierzchnią i jakością

dochodom rodziny, a sektor municypalny pomaga grupom społecznym, które ze względu na sytuację materialną są odcięte od rynku mieszkaniowego.

Klasyczny system rynkowy składa się z trzech sektorów - prywatnego najmu, własności osobistej i spółdzielczego. Sektor municypalny zaliczany jest do własności społecznej. Mieszkania wynajmowane (czynszowe) odpowiadają ludności mobilnej, młodzieży bez rodzin, rodzinom o różnych dochodach. Sektor własności osobistej obejmuje w zasadzie grupy osób o osiadłym trybie życia, posiadające rodziny oraz wysokie lub zbliżone do tego stabilne dochody. Sektor municypalny ma na względzie biedne warstwy ludności, a spółdzielczy - realizuje wartości zespołowe (kolektywne). Rynek mieszkaniowy tworzą sektory prywatnego najmu i własności osobistej. W sektorze rynkowym operują małe firmy budowlane zapewniające budownictwo mieszkaniowe o żądanej jakości.

Istota realnej strategii

Strategia powinna polegać na rzeczywistych przeobrażeniach. Jest to zadanie utworzenia rynku mieszkaniowego, zorientowanego na grupy ludności o wysokich i średnich dochodach. Dochodowość tego rodzaju budownictwa mieszkaniowego zapewni konkurencję na rynkach inwestycyjnych, materiałów budowlanych i rynkach pracy. W istniejącej sytuacji strategia taka jest najbardziej realna. Państwo jest niewypłacalne, chociaż daje obficie obietnice dotyczące programów socjalnych, z których tylko niewiele będzie realizowanych. 80% istniejących mieszkań należących do państwa (kwaterunkowych) to typowe mieszkania dla ludzi niezamożnych. Mieszkań tych nie należy prywatyzować, lecz pozostawić jako własność municypalną (samorządową). Jednocześnie należy stymulować "wyjście" z tych mieszkań grup o wysokich dochodach na wolny rynek mieszkaniowy i tworzyć im warunki zakupu mieszkań.

W pierwszym etapie reformy mieszkaniowej należałoby zapewnić rekompensatę (bony budowlane itp.) tym, którzy zwolnią zajmowane mieszkania spółdzielcze lub kwaterunkowe i przystąpią do budownictwa indywidualnego. Początkowo będzie takich ro-

dzin niedużo, lecz moce przerobowe przedsiębiorstw budowlanych są również niewielkie. Do opuszczania mieszkań mogą także nakłaniać podwyżki czynszu.

Zasoby municypalne należałoby tworzyć na podstawie umów między lokalnymi radami narodowymi i najemcami na zasadach dobrowolności, z określeniem warunków najmu, czynszu, usług komunalnych i obowiązków stron. Przydział mieszkania komunalnego następowałby z uwzględnieniem dochodów rodziny oraz ustanowionych ogólnie normatywów na osobę. Nie należy natomiast określać normatywów w budownictwie prywatnym oraz w razie kupna mieszkań należących dotychczas do państwa. W tym przypadku mieszkanie jest towarem, a cena regulatorem. Oczekujący obecnie w kolejce będą otrzymywali mieszkania w budynkach budowanych przez państwo oraz opuszczane przez tych, którzy wybudowali własne domy mieszkalne. Nabywanie mieszkań na własność powinno być ułatwiane przez przydzielanie specjalnych kredytów.

Na wysokość czynszu będzie wpływało dążenie do odciążenia budżetu państwa przez wprowadzenie zasady pokrycia kosztów eksploatacyjnych, wprowadzanie dopłat za powierzchnię ponadnormatywną, zróżnicowanie stawek czynszu w zależności od dochodów rodziny. Praktyka różnicowania czynszów w zależności od dochodów istnieje także na Zachodzie. Nowy czynsz powinien uwzględniać jakość mieszkania.

W ZSRR istnieją również zasoby mieszkaniowe zakładów pracy (mieszkania zakładowe). Były one potrzebne do przyciągnięcia do pracy pracowników i taką rolę spełniają obecnie. Zasoby te powinny pozostać własnością zakładów pracy i być przydzielane na zasadach najmu, na podstawie umowy (na czas ograniczony) według realnych stawek czynszu. Gdyby utrzymywanie domów mieszkalnych przez zakład pracy okazało się niecelowe, można je przekazać władzom lokalnym. Powyższe rozważania należy traktować jako koncepcję możliwej strategii mieszkaniowej. Na szczeblach regionalnych konieczne jest opracowanie konkretnych programów i mechanizmów ich realizacji.

opr. Władysław Straszyski

