

# przeгляд

organizacji **3**

Miesięcznik TNOiK. Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

**94**

**SŁUŻBA**

**PUBLICZNA**

cena 25 000 zł

nr ind. 371157

**SŁUŻBA PUBLICZNA**

- Porządkowanie tajemniczego ogrodu – rozmowa z MICHAŁEM STRĄKIEM, ministrem-szefem Urzędu Rady Ministrów ..... 3
- Światła i służebna – rozmowa z MARIĄ GINTOWT-JANKOWICZ, dyrektorem Krajowej Szkoły Administracji Publicznej ..... 6
- Bliżej podatnika – rozmowa z MARY ALICE KLINE i RICHARDEM J. INDELICATO z Federalnego Urzędu ds. Zarządzania i Polityki Personalnej USA ..... 8

**UŚWIADOMIONA NIEKONIECZNOŚĆ**

- Nagan i owies – Dariusz Teresiński ..... 11
- Rozmyślenia o relacji między pracą, śmiercią i życiem – Burkard Sievers ..... 12
- *Umarł król, niech żyje król*. O przekazywaniu przywództwa – Tomasz Ludwicki ..... 15
- Błędne koła polskiej gospodarki – Arian Kaandorp ..... 18
- Ocena efektywności szkolenia i doskonalenia kadr kierowniczych – Adam Bednarski ..... 21

**SMALL BUSINESS**

- Polityka rządów państw Unii Zachodnioeuropejskiej wobec małych i średnich przedsiębiorstw (I) – Jacek Klich ..... 23

**JAKOŚĆ**

- Koncepcja strat jakościowych Taguchiego – Piotr Grudowski ..... 26

**PRZEKSZTAŁCENIA WŁASNOŚCIOWE**

- Wycena przedsiębiorstw – podstawowe podejścia – Bogdan Nogalski, Kazimierz Głowacki ..... 29

**MARKETING**

- Wtórne źródła informacji w badaniach marketingowych (II) – Monika Krzyżak, Jadwiga Bogdan ..... 31

**OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY ..... 32****Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH**

- Budowanie „uczającej się” organizacji (III) – „Harvard Business Review” – opr. Marek Wojnar ..... 34
- System informacyjny w przedsiębiorstwie (II) – „Revue Française de Gestion” – opr. Katarzyna Mikunda ..... 36
- Udział pracowników w optymalizacji produkcji – „Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering” – opr. Waclaw Biliński ..... 38

**KRONIKA TNOiK .....40**

# Porządkowanie tajemniczego ogrodu

Rozmowa z MICHAŁEM STRĄKIEM, ministrem-szefem Urzędu Rady Ministrów

**Jak Pan ocenia odchodzenie zdolnych ludzi z administracji do biznesu?**

Odpowiadając ogólnie, można powiedzieć, że jeśli na ich miejsce przychodzą nowi, nie mniej zdolni, to nie ma w tym nic złego.

**A przychodzą?**

Rzecz w tym, że główną bolączką administracji nie są kłopoty kadrowe, tylko niefunkcjonalna struktura. Wystarczy powiedzieć, że dotychczas nie została jeszcze znowelizowana ustawa o urzędnikach państwowych, nawet w tak elementarnych sprawach, jak nazewnictwo czy rota ślubowania. Zgodnie z tą ustawą, urzędnikiem państwowym może zostać osoba „swoją postawą obywatelską dająca rękojmię należytego wykonywania zadań pracownika urzędu państwowego socjalistycznego państwa”, a w rocie ślubowania znajduje się passus, „że na powierzonym mi stanowisku przyczynić się będę ze wszystkich sił do socjalistycznego rozwoju...” itd.

Pokazuje to, że mimo reformatorskiej i dekomunizacyjnej retoryki, sfera, od której funkcjonowanie państwa zależy w sposób zupełnie bezpośredni, nie została w ogóle objęta jakimkolwiek działaniem. Zmiany ograniczyły się niemal wyłącznie do spraw personalnych.

W mojej ocenie dokonano bardzo niewielu rzeczywistych zmian, natomiast zasady pozostały te same. Z wielu nonsensów pokutujących w naszej administracji można wymienić choćby przepis, że urzędnika mianowanego nie można zwolnić, chyba że zlikwiduje się komórkę, w której on pracuje.

Administracja państwowa, w swoim obecnym kształcie, nie jest dostosowana do budowy demokratycznego państwa o gospodarce rynkowej i to jest główny problem, a zmiany kadrowe i odchodzenie ludzi z administracji to skutek, a nie przyczyna tego stanu.



Fot. EUROPRESS — Igor Śnieciński

**W administracji amerykańskiej płace są o około 20% niższe niż w biznesie — czy uda nam się kiedyś zbliżyć do takich proporcji? To przecież nie jest kwestia pieniędzy (wydatki na administrację stanowią drobny ułamek budżetu), tylko decyzji politycznej, a więc przeciwstawienia się powszechnemu pogładowi, że urzędnik państwowy nie może dużo zarabiać.**

Po pierwsze, trzeba zmienić struktury organizacyjne. W tej chwili, np. danie wszystkim pracownikom stu-procentowej podwyżki nie spowoduje wzrostu efektywności nawet o 50%, bo sama struktura jest niewydolna i poszczególni ludzie, nawet gdyby ich zatrudnić za duże pieniądze — wybierać mogą najlepszych — niewiele mogą zmienić. Organizacyjnie administracja państwowa przypomina angielski ogród, w którym wszystko rośnie jak chce i gdzie chce, bez precyzyjnego planu.

Wydaje się, że właśnie „Przeгляд Organizacji” mógłby zainteresować się tymi zagadnieniami. Ciekawe byłoby np. przesiedlenie struktury organizacyjnej poszczególnych ministerstw, zaczynając od najważniejszych.

Przemiany własnościowe, zachodzące w gospodarce, prowadzą do efektywniejszego wykorzystania istniejącego majątku właśnie dzięki zmianom organizacyjnym, przebudowie struktury, koordynacji działań, skutecznemu nadzorowi itd. Tego samego potrzebuje administracja. Musi być właściwa struktura i w tej strukturze odpowiedni ludzie.

Oczywiście jednym z warunków zachęcenia tych ludzi a potem utrzymania ich w administracji jest odpowiednie wynagradzanie, ale, powtarzam, najpierw przemiany strukturalne, a dopiero potem zasadnicze zmiany kadrowe.

Próby koordynacji jakichś działań poniżej Rady Ministrów są u nas właściwie niemożliwe, bo nie wiadomo nawet, czy odpowiednia funkcja istnieje we wszystkich ministerstwach, a urzędy wojewódzkie zorganizowane są w sposób zupełnie dowolny.

W Ministerstwie Przemysłu pracuje Brytyjczyk polskiego pochodzenia, który służy nam radą w pewnych kwestiach technicznych i przedstawia rozwiązania stosowane w jego kraju. Otóż tam jest nie do pomyślenia, żeby cały gabinet zaj-

mował się wypracowywaniem jakichś szczegółowych rozwiązań – posiedzenia rządu polegają na wymianie informacji o tym, co przygotowały poszczególne komórki rozmaitych ministerstw i tylko podejmuje się strategiczne decyzje, ewentualnie wybiera się jeden spośród zaproponowanych wariantów. Urzędnicy ministerialni mają ściśle – i szeroko – określone kompetencje, podczas gdy u nas za wszystko odpowiada premier i minister.

Kwestia płac w administracji to także kwestia odpowiedzialności – jeśli będziemy mieli wysokiej klasy specjalistę, rzeczywiście odpowiedzialnego za pewne działania, to należy mu dobrze zapłacić. Z kolei kształcenie kadr na potrzeby administracji też powinno się odbywać według pewnego planu – a tego planu na razie nie ma.

W trakcie spotkania poświęconego sprawom giełdy i rynku papierów wartościowych, które odbyłem na początku lutego, okazało się, że w strukturze Ministerstwa Finansów nie ma nikogo odpowiedzialnego za zarządzanie portfelem akcji znajdujących się w gestii Skarbu Państwa. To jest resort, w którym jest miejsce dla dziewięciu podsekretarzy stanu, a nie ma miejsca dla dealera.

#### **Jakie są plany obecnej koalicji co do strukturalnych zmian w administracji?**

W przygotowywanym przeze mnie projekcie ustawy o Radzie Ministrów i terenowych organach administracji rządowej znajduje się np. zapis odnoszący się do stabilnej i powtarzalnej struktury resortów. Obecnie sytuacja jest taka, że każde ministerstwo działa na podstawie innej ustawy. Każda z ustaw jest wprawdzie uchwalana przez Sejm, ale po pierwsze, to były bardzo różne sejmy, a po drugie, nawet w czasie jednej kadencji robią to różne komisje; koordynacja prac jest minimalna, stąd kompatybilność struktur poszczególnych urzędów centralnych jest bliska zeru.

Swoistym kuriozum jest Ministerstwo Obrony Narodowej, które funkcjonuje właściwie bez żadnego umocowania prawnego: jedyną podstawą funkcjonowania MON jest bowiem zapis w dekreście Krajowej

Rady Narodowej o utworzeniu PKWN, gdzie mówi się, że członkiem rządu ma być minister obrony narodowej. Późniejsza ustawa o powszechnym obowiązku obrony zakłada wprawdzie istnienie MON, ale go nie uzasadnia. Nie ma określonego zakresu obowiązków.

W omawianym projekcie ustawy sprecyzowano 20 obszarów, które leżą w sferze zainteresowań administracji centralnej – co nie znaczy, że koniecznie musi być 20 ministerstw; część z nich można połączyć, inne niekoniecznie muszą być administrowane przez członka rządu.

Sprawą, co do której zgadzamy się całkowicie z poprzednią ekipą, jest natomiast wewnętrzny podział ministerstw na części: polityczną i administracyjną. Minister i wiceministrowie, pełniący funkcje polityczne przychodziliby razem z nową koalicją, a cały sztab urzędniczy, kierowany przez dyrektora generalnego pozostawałby nie zmieniony. Minister miałby oczywiście swój gabinet polityczny, czyli osobistych doradców.

Następnie, należy się zająć strukturą tego fragmentu administracji, który ma być niezmienny, niezależny od konstelacji politycznych. Powinny być więc wyraźnie wydzielone komórki obsługujące urząd (w naszej nomenklaturze mają to być biura) i departamenty, które pełniłyby funkcje merytoryczne. Z kolei departamenty dzielą się na gałęziowe, zajmujące się poszczególnymi branżami, i funkcjonalne, zajmujące się instrumentami polityki w danej dziedzinie. W każdym resorcie poszczególne rozwiązania powinny oczywiście uwzględniać lokalną specyfikę, ale planujemy np. opracowanie wzorcowego statutu ministerstwa, który byłby punktem wyjścia przeprowadzenia skoordynowanych zmian strukturalnych.

Naszym generalnym hasłem jest więc porządkowanie. Szukamy tych elementów, które są efektywne i nadają się do dalszego wykorzystania i staramy się wpasować je w taką strukturę, która odpowiada wymogom sytuacji politycznej.

#### **Czy przewiduje się jakieś systemowe rozwiązanie kwestii doradców – czy to krajowych czy zagranicznych? Jakie byłoby np. umocowanie prawne dealera w Ministerstwie Finansów?**

To zagadnienie ma dwie strony. Po pierwsze, istotne jest, kogo dany minister wybiera i ile mu płaci. Po drugie, jaki jest zakres odpowiedzialności doradcy czy firmy konsultingowej za decyzje, które podejmuje minister.

#### **Konsekwencją może być nieprzedłużenie lub zerwanie umowy.**

Nie wydaje mi się, żeby takie rozwiązanie było wystarczające. Jeśli na skutek złych rad minister podejmie złe decyzje, to w obecnej sytuacji jedynym winnym jest ten minister – a można sobie wyobrazić sytuację, w której konsekwencjami – również finansowymi obciążony zostanie także doradca.

#### **Pozostaje tylko pytanie, czy na takich warunkach ktokolwiek zechce doradzać polskiemu rządowi?**

Zobaczymy. Zresztą, dla tak opisanej roli firm konsultingowych nie potrzeba szczególnych uregulowań prawnych. Specyficzny status, np. doradcy ds. rynku papierów wartościowych w Ministerstwie Finansów polegałby na tym, że ze znacznymi uprawnieniami wiązałyby się też znaczna odpowiedzialność.

#### **Czy istnieje potrzeba promowania administracji?**

Konieczność jej istnienia, o ile wiem, nie jest kwestionowana.

#### **Ale też poparcie, np. dla podwyżek w administracji jest znikome i nie wydaje się, żeby miało gwałtownie wzrosnąć po przeprowadzeniu gruntownych porządków, z czym miałyby się wiązać generalna regulacja płac.**

Administracja trwa. Jest taka, jaka była w latach pięćdziesiątych, sześćdziesiątych i siedemdziesiątych. Różne reorganizacje miały najczęściej charakter kosmetyczny i wynikały głównie z faktu, że żeby kogoś zwolnić, trzeba było zlikwidować komórkę, w której pracował. I teraz jest tak samo. Jeden z ministrów dał mi niedawno projekt statutu do preredagowania i powiedział, żeby się pośpieszyć, bo on chce zwolnić kilku ludzi i musi w tym celu zlikwidować jakiś pion czy wydział.

Administracja jest strukturą feudalną. Z powodu sztywnych widełek płacowych mnożą się sekretarze i podsekretarze stanu – bo inaczej nie można kompetentnym ludziom przyzwoicie zapłacić – podobnie jak mnożyli się rozmaici tytułarni radcy dworu. Możliwości awansu są niejasne, więc ostatecznie wszystko zależy od suwerena itd. Nie bardzo jest tu co promować.

**Co sądzi Pan o modnym ostatnio pojęciu *civil service* – służby cywilnej?**

W naszej koncepcji służba cywilna stanowiłaby „wyższy stopień wtajemniczenia”. Pracownicy państwowych urzędów pozostaliby nadal urzędnikami państwowymi, natomiast przejście do służby cywilnej wiązałoby się ze spełnieniem pewnych warunków formalnych, zdaniem egzaminów i poddaniem się pewnym procedurom sprawdzającym. Przechodzenie do wyższych kategorii służbowych – byłoby ich, powiedzmy, pięć – także wiązałoby się z egzaminami i określoną procedurą.

W pierwszym etapie w administracji pracowaliby zarówno urzędnicy podlegający ustawie o pracownikach administracji państwowej, jak i ci, mający status państwowej służby cywilnej, a docelowo chcielibyśmy doprowadzić do stanu, w którym wszystkie funkcje w administracji publicznej pełniliby kwalifikowani *civil servants*. Jest to proces mogący rozciągać się na pięć do dziesięciu lat.

Wystarczyłoby zresztą na początek zatrudnić około 1500 osób, bo tyle mniej więcej pracuje w administracji na stanowiskach – od wicedyrektorów departamentów i naczelników wydziałów wwyż. To oni są głównie odpowiedzialni za funkcjonowanie urzędów. Jeśli oni mieliby wystarczające kwalifikacje – i oczywiście, gdyby działali w funkcjonalnej strukturze – to by wyznaczyło krytyczną masę przemian.

Tak rozumiem służbę cywilną. Do tego należy oczywiście dodać pewien zasób kadr będących w odwodzie. Na przykład – wojewodów, żeby nie trzeba było ich powoływać wyłącznie na podstawie rekomendacji partyjnych – a w tej chwili innych nie mam.

**Zatem i partiom politycznym, i administracji, rozumianej jako apolityczna służba cywilna, przydaliby się „zapasowi” ludzie, rodzaj gabinetu cieni.**

To są wszystko dynamiczne procesy. Część ludzi, których my zwalniamy, zapewne wróci na te lub inne stanowiska, po kolejnej zmianie ekipy i muszę przyznać, że trochę zazdroszczę np. Unii Demokratycznej, czy partiom prawicowym, bo te ugrupowania już mają ludzi sprawdzonych na wysokich stanowiskach (sprawdzonych pozytywnie, albo negatywnie, co też jest ważne, a może i najważniejsze). Na dodatek to są ludzie, którzy swoje doświadczenie w administracji zdobywali już po '89 roku, więc nie są uważani za starą nomenklaturę itd. Tego typu procesy będą nadal zachodziły i po kilku kadencjach okaże się, że i my, i inne liczące się siły polityczne, dysponujemy, czy to gabinetem cieni, czy też po prostu zasobami kadrowymi – ludźmi, którzy znają się na administracji, mają w tej mierze pewne doświadczenia, ale też dają sobie radę, kiedy ich stronnictwa nie są akurat u władzy.

Nasi kandydaci na nowych wojewodów to są zazwyczaj byli wicewojewodowie, kierownicy wydziałów w urzędach wojewódzkich, albo wójtowie. Na razie następuje więc awans pionowy, a potem przyjdzie czas na weryfikację dokonań i merytoryczne oceny.

**Czy w budowaniu nowej struktury polskiej administracji przewiduje się korzystanie z pomocy zachodnich ekspertów?**

I tak, i nie. Ja jestem generalnie dość sceptyczny w stosunku do rozmaitych misji, które przyjeżdżają tu na tydzień lub dwa i doradzają nam, nie znając języka i realiów polskich. Natomiast bardzo by się przydali specjaliści od konkretnych zagadnień, którzy mogliby służyć do weryfikacji naszych pomysłów lub podpowiadania rozwiązań w konkretnych przypadkach. Powinni to być jednak ludzie dłużej przebywający w Polsce i dobrze znający naszą rzeczywistość.

Poza tym widzę tutaj wielkie zadanie dla polskiej nauki. Przecież nam

są potrzebne materiały porównawcze, dotyczące rozwiązywania poszczególnych problemów w różnych państwach. W końcu na Zachodzie i systemy podatkowe, i struktura administracji są bardzo różne, dlatego ważne byłoby przygotowanie, np. raportu o strukturach poszczególnych ministerstw w krajach Unii Europejskiej – i nie tylko!

**Kto ma to zrobić i za czyje pieniądze?**

Na razie nikt tego nie zrobił.

**Czy zatem inicjatywa, np. w postaci programu rządowego i związanych z nim grantów, nie powinna wyjść z Urzędu Rady Ministrów?**

Ale jeśli ja to zlecę jakiemuś instytutowi czy uczelni, to wynik dostanę za rok, a mnie ta wiedza potrzebna jest na wczoraj. Według mnie dobrze zorganizowana nauka powinna działać z wyprzedzeniem. To ja powinienem się dowiadywać od naukowców, jakie problemy mnie czekają i jak je rozwiązywać.

W całej strukturze rządu a i poszczególnych ministerstw nie ma np. wydziałów czy departamentów strategii i rozwoju. Gdzie jest w Polsce instytucja, która przygotowywałaby strategię rozwoju kraju w perspektywie kilku lat?

**Teoretycznie na placu Trzech Krzyży.**

Centralny Urząd Planowania przygotowuje takie dokumenty, ale poszczególne ministerstwa nie mają nawet własnych odpowiedników CUP-u.

CUP nie ma wpływu na wykorzystanie środków przeznaczonych na badania naukowe – gospodaruje nimi KBN. Tutaj także trudno o dobrą koordynację.

**Czy to ma szansę się zmienić?**

Takie mamy założenia, a co z nich uda się zrealizować – czas pokaże i być może np. za rok będziemy mieli okazję porozmawiać o ich realizacji.

**Przyjmuję tę propozycję i dziękuję za rozmowę.**

Rozmawiał Dariusz Teresiński

# Światła i służebna

Rozmowa z MARIĄ GINTOWT-JANKOWICZ, dyrektorem Krajowej Szkoły Administracji Publicznej

## Jaki jest status Krajowej Szkoły Administracji Publicznej?

Szkoła została utworzona w roku 1990, decyzją Rady Ministrów, a w rok później Sejm uchwalił ustawę o KSAP i od tego czasu działamy na podstawie ustawy.

Szkoła nie podlega Ministerstwu Edukacji Narodowej i posiada prawnie zagwarantowaną autonomię w działaniu statutowym, merytorycznym, natomiast prezes Rady Ministrów sprawuje patronat nad gospodarką finansową. Za sprawy programowe, zasady rekrutacji itp. odpowiedzialna jest Rada Szkoły.

Założeniem twórców KSAP było stworzenie podstaw dla zorganizowania nowoczesnej administracji państwowej według wzorców sprawdzonych i stosowanych w większości współczesnych państw rozwiniętych – to znaczy służby cywilnej. Oznacza to przyjmowanie do służby w administracji według publicznie znanych zasad, awansowanie według określonych reguł i generalną przewidywalność kariery zawodowej. Naszym zadaniem jest więc wykształcenie zawodowego korpusu wyższych urzędników państwowych.

## Kto to jest wyższy urzędnik administracji państwowej?

Otóż nie wiadomo. Mimo upływu czterech lat, wprowadzenie służby cywilnej opóźnia się: dwa projekty już przygotowane nie zostały z różnych względów przyjęte przez parlament. Brak uregulowań prawnych bardzo utrudnia nam pracę, ponieważ do dzisiaj nie dopracowano się nawet klasyfikacji stanowisk urzędniczych. Problem dotyczy nie tylko nazewnictwa czy prestiżu, ale całym konkretnych spraw – od jakiego stanowiska wzywać powinny zaczynać się oferty zatrudnienia dla naszych absolwentów? Kogo w związku z tym powinniśmy kształcić – a zatem czego powinniśmy uczyć? Jak powinna wyglądać re-



Fot. EUROPRESS – Igor Śnieciński

krutacja – kogo poszukujemy i co możemy mu zaoferować? Z kim właściwie mamy uzgadniać propozycje zatrudniania naszych absolwentów (od listopada większość czasu pochłaniają nam pertraktacje z różnymi urzędami na temat propozycji zatrudnienia).

## Jaka jest rola Szkoły w poszukiwaniu ofert pracy?

Ustawa o Krajowej Szkole Administracji Publicznej mówi, że jej absolwenci mają obowiązek przepracowania co najmniej pięciu lat na stanowiskach postawionych im do dyspozycji przez prezesa Rady Ministrów. Szkoła zajmuje się wstępnym „dopasowywaniem” zainteresowań słuchaczy do potrzeb administracji.

Absolwentom byłoby dość trudno samodzielnie szukać ofert, szczególnie że proces naboru nie jest prowadzony w zorganizowany sposób. Poza tym, nowa ekipa rządowa dopiero „wchodzi w obowiązki” i dlatego nasza rola jako koordynatora jest tu

bardzo przydatna – była to zresztą oficjalna sugestia ministra Michała Strąka.

Przygotowaną listę Szkoła przekazuje premierowi, a następnie otrzymuje oficjalną listę ofert pracy dla absolwentów. Propozycje te przedstawiane są naszym studentom. Osoba, która uzyskała pierwszą lokatę w naszym rankingu, ma pełny wybór, następna wybiera spośród n-1 propozycji i tak dalej.

## Jakie są dalsze losy absolwentów KSAP?

Od pierwszej promocji minęły już trzy kwartały i na pewno można powiedzieć, że większość z absolwentów zrobiła kariery. Kilku jest wicedyrektorami departamentów; poniżej głównego specjalisty nie ma chyba nikogo; zajmują stanowiska radców i doradców dyrektora zespołu lub ministra. Co najmniej siedmioro naszych absolwentów, spoza Warszawy, otrzymało już mieszkania służbowe.

Przełożeni nie tylko ich chwają, ale także dopominają się o kolejnych pracowników, uważając, że stworzenie grupy mającej wysokie kwalifikacje i podobny stosunek do pracy, spowoduje ogólny wzrost efektywności.

### **Czy zdarzają się przypadki ucieczki od służby w administracji?**

Kiedy trzy lata temu rozpoczynaliśmy działalność, tego typu obawy były bardzo silne. Z prawdziwą przyjemnością obserwujemy jednak, że nie ma czegoś takiego, jak niechęć do pracy „na państwowym”. Co ciekawe, jeden z absolwentów, który, z racji rozmaitych układów rodzinnych i zawodowych, mógł właściwie bez konsekwencji „wywinąć się” z obligatoryjnej pracy w administracji, sam stawiał się do dyspozycji szefa Urzędu Rady Ministrów.

Być może jednym z powodów tak odpowiedzialnej postawy jest procedura selekcji. Kandydaci do naszej szkoły nie są przez nikogo zgłaszani czy rekomendowani. Przychodzą tu całkowicie z własnej woli i sami decydują się na co najmniej siedmioletni związek z administracją. W trakcie trwających dwa miesiące egzaminów ich determinacja zostaje dość gruntownie zbadana: wydaje się, że oni dokładnie zdają sobie sprawę, na co się decydują — i decydują się całkowicie świadomie.

Przy czym większość naszych słuchaczy to nie są ludzie, którzy nie mogli sobie znaleźć miejsca na ziemi i dlatego zdecydowali się zostać urzędnikami państwowymi. Większość z nich już gdzieś pracowała, coś robiła w życiu, a jednak wybrali naszą szkołę i, jak sądzę, nie żałują.

**Praca w administracji nie przynosi wielkich pieniędzy. Prestiż społeczny daje umiarkowany, władzę — na szczeblach niepolitycznych — zdaje się też nie za dużą, co zatem pociąga tych młodych ludzi w karierze urzędnika państwowego?**

Co do prestiżu, to jest on mniej niż umiarkowany. W szerokiej opinii społecznej praca w administracji jest raczej rzeczą wstydliwą. Zaszczytą służba państwu nie istnieje w świa-

domości obywateli. Nasza Szkoła ma właśnie przywrócić sens pojęciu służby państwu i budować prestiż urzędnika państwowego — dlatego w ogłoszeniu o rekrutacji piszemy: *jeżeli chcesz służyć Krajowi...*

Pozytywnym aspektem pracy w administracji jest natomiast pewna satysfakcja z faktu, że można coś zrobić, podejmować decyzje, od których coś zależy...

**Jakie są pierwsze wrażenia absolwentów wyniesione z kontaktów z realnymi urzędami i konkretnym środowiskiem, w którym przychodzi im pracować?**

To także było przedmiotem naszej troski; baliśmy się, że proza urzędniczego bytu może ich rozczarować, tymczasem już wrażenia z pierwszych stażów pokazały, że obawy były nieuzasadnione. Słuchacze wracali z przeświadczeniem, że od środka to wygląda o wiele ciekawiej, niż można by się spodziewać na podstawie potocznych sądów i obrazu w mass mediach. Wracali z przekonaniem, że administracja jest potrzebna, że wykonuje ciekawą pracę, że oni także chcieliby brać w tym udział.

**Czy KSAP organizuje także zajęcia dla pracowników administracji?**

Szkolenie wyższej kadry urzędniczej jest jednym z naszych ustawowych obowiązków. Kiedy zapraszamy wykładowców z zagranicy, ograniczamy zajęcia w ten sposób, żeby w turach rannych brali udział studenci, a w popołudniowych — urzędnicy. Szkolenia obejmują — podobnie jak w przypadku regularnych słuchaczy — zagadnienia związane z zarządzaniem, a więc: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie czasem, zasady i sposoby prowadzenia polityki personalnej, problematyka przywództwa, podejmowanie decyzji, analiza problemów, techniki negocjacyjne, wykorzystanie nowoczesnych technik biurowych itd. Szkolenia mają charakter warsztatów: mało teorii — dużo praktyki. Do tego dochodzą języki obce (absolwenci legitymują się dobrą znajomością jednego języka zachodniego i co najmniej średnią — drugiego).

Szkolenie w zakresie prawa, jego nowelizacji, aktualnych komentarzy itd. — w naszym przekonaniu powinno odbywać się w miejscu pracy. Każdy szef sam najlepiej wie, czego potrzebują jego pracownicy w tej materii. My natomiast przekazujemy wiedzę menedżerską, konieczną do efektywnej pracy w zespole i do kierowania zespołami — tak pojmujemy rolę wyższego urzędnika administracji państwowej.

**Czy w okresie ostatnich czterech lat daje się zaobserwować coś, co można by uznać za specyficzną cechę polskiej administracji?**

W chwili obecnej polska administracja jest jedną z najmniej licznych w Europie i to nie tylko w porównaniu z Zachodem, ale i z naszymi bezpośrednimi sąsiadami. Wzrost liczebności wydaje się więc nieuchronny, ale to nie będzie wzrost mechaniczny. Przede wszystkim konieczna jest przebudowa struktury.

Drugą cechą charakterystyczną polskiej administracji jest brak służby cywilnej, w związku z czym każdy resort, każdy urząd, prowadzi taką politykę kadrową, jaka akurat wydaje się najbardziej odpowiednia kierownikowi danej placówki. Odbywa się to w ramach prawa, bo przecież mamy i ustawę o urzędnikach administracji państwowej i pewne taryfikatory, ale tak naprawdę panuje w tej dziedzinie znaczna dowolność.

Ze wszystkich dyskusji na temat reformy administracji, w których brałam udział, wynika jednoznacznie, że dopóki nie dopracujemy się konstytucyjnego uregulowania kwestii służby cywilnej, wszelkie zmiany będą miały charakter tymczasowy i nie przyniosą spodziewanej stabilizacji administracji państwowej, zarówno kadrowej, jak i strukturalnej; a bez tego trudno marzyć o zbudowaniu światłej i służebnej administracji. Natomiast bez światłej i służebnej administracji nie uda się nam zbudować nowoczesnego, demokratycznego państwa.

**Dziękuję za rozmowę.**

*Rozmawiał Dariusz Teresiński*

# Blżej podatnika

Rozmowa z MARY ALICE KLINE i RICHARDEM J. INDELICATO z Federalnego Urzędu ds. Zarządzania i Polityki Personalnej USA (*U.S. Office of Personnel Management – OPM*)

**Czym jest Federalny Urząd ds. Zarządzania i Polityki Personalnej?**

**Richard J. Indelicato:** Federalny Urząd ds. Zarządzania i Polityki Personalnej jest centralną agencją zajmującą się personelem instytucji federalnych. Głównym zadaniem OPM jest opracowywanie polityki kadrowej, organizowanie współpracy poszczególnych instytucji federalnych, działalność usługowa w rodzaju szkoleń, seminariów i treningów na potrzeby administracji, a także prowadzenie badań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (*Human Resources Management – HRM*). Zajmujemy się także opracowywaniem przepisów wykonawczych odnoszących się do wszystkich aspektów polityki kadrowej.

OPM jest następcą Komisji Służby Cywilnej (*Civil Service Commission*) założonej w 1883 r. W swojej dzisiejszej postaci istnieje od 1978 r. Jest to więc instytucja o ponadstuletniej tradycji i mimo zmiany nazwy cały czas zajmuje się tym samym: kształtowaniem założeń polityki kadrowej na poziomie rządu federalnego USA oraz wdrażaniem uchwalonych ustaw lub innych aktów wykonawczych w zakresie tej polityki.

**Jakie jest usytuowanie OPM w strukturze władzy USA?**

**Mary Alice Kline:** OPM jest jest fragmentem władzy wykonawczej – pracujemy na potrzeby administracji federalnej. Szef OPM powoływany jest przez prezydenta i zatwierdzany przez senat. Mamy natomiast robocze kontakty z Kongresem, kiedy dokonywane są zmiany aktów prawnych dotyczących zarówno pracowników administracji, jak i jej klientów, czyli obywateli.

**W jaki sposób dokonuje się zmian prawa w dziedzinie polityki kadrowej?**



Fot. EUROPRESS Igor Śnieciński

**Mary Alice Kline** – Pracowała w NASA i samorządach lokalnych. Od 25 lat związana z OPM. Obecnie jest dyrektorem ośrodka OPM w Seattle. Odpowiada za nabór i przeprowadzanie testów dla urzędników federalnych w trzech stanach USA. Specjalizuje się w zagadnieniach przywództwa i zarządzania w warunkach zmian.

**R.J.I.:** Istnieją dwie możliwości. Po pierwsze – prezydent, jako najwyższy organ władzy wykonawczej, może wydawać rozporządzenia zmieniające istniejący stan rzeczy. Jednak większość spraw związanych z polityką kadrową ma swoje umocowanie prawne w ustawach i dlatego do ich zmiany konieczna jest wola Kongresu. Dla przykładu, przekształcenie Komitetu Służby Cywilnej w OPM wymagało zmiany ustawy. W większości przypadków administracja występuje z inicjatywą legislacyjną i przedkłada ją Kongresowi. Przygotowaniem merytorycznej strony propozycji rządowych i uz-

sadnień dla poszczególnych rozwiązań zajmuje się właśnie OPM.

**Czy w ponadstuletniej historii instytucji zajmującej się kształtowaniem kadr administracji państwowej można wyróżnić jakieś stałe punkty, czy ze zmianą lokatora Białego Domu wszystko także ulega zmianie?**

**R.J.I.:** Już w początkowym okresie działania Komisji Służby Cywilnej wprowadzono obowiązującą do dziś zasadę, wedle której o wyniku każdego działania administracji decydować musi istota problemu, czyli sprawa z jaką zgłasza się obywatel,



lub skuteczność realizacji zamierzonego celu.

**M.A.K.:** Jest to podstawowa zasada służby cywilnej w ogóle, a nie tylko dyrektywa OPM.

**R.J.I.:** Drugim założeniem jest możliwość ścisła izolacja pracownika administracji od politycznych aspektów

**R.J.I.:** Generalną zasadą kształtującą wynagrodzenia w sektorze państwowym jest odpowiedniość płacy do wykonywanych zadań i porównywalność z sektorem prywatnym. Intencją ustawodawcy jest zmniejszenie różnic pomiędzy dochodami osób sprawujących podobne funkcje

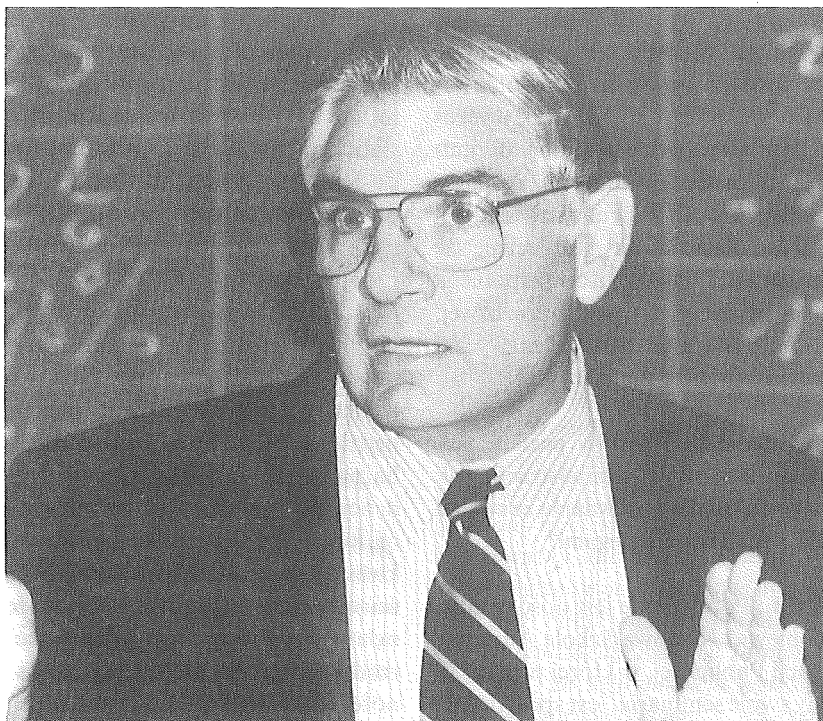
nych kosztów utrzymania jako podstawy do zmian uposażenia. Istotne podniesienie zarobków w administracji planuje się jako przedsięwzięcie, które stopniowo, w ciągu 10 lat, doprowadzić ma do wydatnego zmniejszenia różnic pomiędzy dochodami osób pracujących w sektorze prywatnym i publicznym. Na przyszłość stoi jednak – tak jak wszędzie – deficyt budżetowy, konieczność ograniczania nakładów na administrację itd. Wracając do pytania – odpływ kadr z administracji do biznesu jest niewielki, bo atutem pracy w sektorze publicznym jest przewidywalność kariery zawodowej i związana z tym stabilizacja – brak tej stabilizacji w biznesie jest jedną z przyczyn, dla których nie należy się spodziewać całkowitego wyeliminowania różnic płacowych.

**Czy znana jest choćby przybliżona wielkość różnicy w dochodach pomiędzy sektorem prywatnym i administracją?**

**M.A.K.:** Ze względu na znaczne zróżnicowanie kosztów utrzymania i dotychczasowe sztywne struktury płac, różnice były różne w różnych stanach. Szacuje się, że średnia, liczona dla całego kraju różnica wynosi ok. 15-20%.

**Historia służby cywilnej w USA jest długa i bogato udokumentowana; Polska jest na razie w stadium tworzenia nowoczesnej administracji. Czy z amerykańskich doświadczeń w tej mierze można wyciągnąć wnioski, które pozwoliłyby przeskoczyć pewne etapy rozwoju?**

**R.J.I.:** Doświadczeniem amerykańskiej administracji, którego powielanie nie wydaje się godne polecenia, był pewien przerost formy nad treścią. W pewnym momencie zorientowaliśmy się, że ilość podręczników, manuali, skryptów i instrukcji opisujących niemal każdą sytuację, w której może znaleźć się urzędnik, uniemożliwia lub przynajmniej bardzo utrudnia mu pracę i normalne podejmowanie decyzji. Do tego dochodziła skomplikowana procedura uzyskiwania aprobaty na rozmaitych szczeblach nadzoru administ-



**Richard J. Indelicato** – Wykładowca zarządzania, a w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi, na wielu amerykańskich uniwersytetach. Od 26 lat związany z OPM. Obecnie jest dyrektorem ds. doskonalenia zasobów ludzkich (Human Resource Development Manager). Odpowiada za Program Badań, Szkoleń i Informacji w OPM. Specjalizuje się w systemowym projektowaniu i technologii szkoleń.

rządu federalnego. Szeregowy urzędnik federalny nie odczuwa wcale zmian administracji związanych z wyborami, bo tzw. podział łupów dotyczy jedynie najwyższych stanowisk i dla działalności całych instytucji nie ma większego znaczenia. Zadaniem administracji jest wprowadzać w życie postanowienia władzy wykonawczej niezależnie od tego, czy aktualnie kierują nią republikanie, czy demokraci.

**Jak ważną rolę w administracji odgrywa wysokość płacy? Czy duży jest odpływ kadr z administracji do biznesu?**

w sektorze prywatnym i publicznym, choć nadal jeszcze pozostaje tu sporo do zrobienia. Jedną z ostatnio wprowadzonych zmian w prawie jest „lokalizacja” wysokości uposażenia związana ze znacznymi różnicami kosztów utrzymania w różnych częściach USA. Poprzednie sztywne reguły wynagradzania powodowały, że urzędnicy na tym samym stanowisku w Waszyngtonie i w stolicy stanu na Środkowym Zachodzie otrzymywali nominalnie takie samo wynagrodzenie, ale siła nabywcza tego z Waszyngtonu obiektywnie była znacznie mniejsza. Teraz dopuszcza się uwzględnianie średnich lokal-

racyjnego — znaczna część administracji zajmowała się własnymi sprawami, wytwarzając zajęcie dla coraz szerszej rzeszy nowych urzędników. Dlatego też obecnie nastawiamy się na deregulację i decentralizację procesu podejmowania decyzji. Staramy się wyeliminować część menedżerów średniego szczebla — spłaszczamy strukturę administracji: „górze” jest od podejmowania wyłącznie strategicznych decyzji, „dół” od ich realizacji, a „środek” najczęściej utrudnia tylko sprawne działanie.

**M.A.K.:** Obecna tendencja wynika z konieczności przybliżenia się do „klienta”, obywatela, podatnika, czy jak go nazwiemy. Z drugiej strony, konieczność ograniczania wydatków publicznych jest imperatywem oczywistym nie tylko dla obywateli, ale i dla administracji. Dlatego dobór i kształcenie kadr dla administracji staje się zagadnieniem pierwszorzędnej wagi. Im lepszych przyjmujemy pracowników i im więcej ich nauczymy w trakcie pracy, tym bardziej efektywna, a więc i tańsza będzie administracja — przy zadanym poziomie funkcji, które musi spełnić. Budowanie administracji od podstaw stwarza szansę uniknięcia błędów, które powstają w trakcie dowolnego, a więc nacechowanego znaczną bezwładnością procesu „narastania” administracji. Tradycje i zwyczaje nie zawsze są tym, co najlepsze, a szczególnie nieefektywne są w obliczu szybkich zmian i nowych wyzwań.

**Czy silnie eksponowana w mediach zasada *political correctness* — poprawności politycznej — która w skrajnych przejawach sprowadza się do dyskryminacji większości przez mniejszość, ma realny wpływ na działanie instytucji rządowych, takich jak np. OPM?**

**R.J.I.:** *Political correctness* to coś, co może dziwić w kraju tak społecznie, narodowo i kulturowo jednorodnym jak Polska. Jednak w USA jest to zjawisko dość naturalne. Jego skrajne i niejednokrotnie absurdałne przejawy związane są jednak prawie

wyłącznie z niektórymi uniwersytetami, gdzie stanowi rodzaj nowej religii. W pracy administracji zasada równości szans była przestrzegana od dawna i jest zapisana w wielu aktach prawnych, gwarantując każdemu obywatelowi jednakowe prawa zarówno w stosunkach z administracją, jak i podczas ubiegania się o pracę w sektorze publicznym. W społeczeństwie tak zróżnicowanym jak amerykańskie i tak wyczułym na wszelkie przejawy ograniczania osobistej wolności, istnienie szczegółowych instrukcji w tej dziedzinie pozwala na bezpieczniejsze działania i rzeczywiście zapobiega dyskryminacji — tej prawdziwej, której ofiarami padają zazwyczaj przedstawiciele mniejszości.

**Jak oceniają Państwo poziom polskich studentów administracji; jak wypadają oni w porównaniu ze swoimi amerykańskimi kolegami?**

**R.J.I.:** Porównanie jest dość trudne, ponieważ Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, w której prowadzimy swoje seminaria, jest specyficznie polską instytucją i kształci studentów na potrzeby polskiej administracji, stąd ich umiejętności są różne od tego, czego wymaga się, np. w USA. Podstawę do porównań mogą dawać natomiast wyniki testów, które przeprowadzamy przed i po seminarium, żeby zorientować się w przyrostach wiedzy. Seminarium składa się z wielu praktycznych działań, które ukazują z jednej strony wagę danego zagadnienia, a z drugiej możliwe techniki rozwiązywania problemów. Czy to będzie podejmowanie decyzji, czy kształtowanie się przywództwa w grupie, czy analiza problemu, czy inne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi — wszędzie tam konieczne jest efektywne operowanie informacją, znajomość pewnych procedur intelektualnych, skuteczność w prezentowaniu swoich poglądów — i tego właśnie staraliśmy się uczyć. Porównując wyniki polskich studentów z tym, co obserwujemy na co dzień w USA, mogę stwierdzić, że na pew-

no nie są gorsi od Amerykanów. Poglębiając analizę będzie można przeprowadzić, kiedy zakończymy już seminarium i porównamy wyniki testów końcowych z wstępnymi. Dodatkowo będziemy mieli odpowiedzi na ankiety, w których pytamy o ocenę naszego seminarium przez studentów, jak ważne wydały im się kolejne prezentowane przez nas zagadnienia, co ich mniej interesowało, co było dobrze wyłożone, a co słabo itd. Na bieżąco konsultujemy się też z pracownikami Szkoły. Po podsumowaniu tych wszystkich danych będziemy mogli dokonać miarodajnej oceny.

**M.A.K.:** Z obserwacji czynionych na bieżąco wynika, że administracja polska opierając się na tych ludziach, z którymi mieliśmy zajęcia, będzie na wysokim poziomie. Trzeba pamiętać, że mimo zdrowej tendencji do ograniczania administracji, konieczność jej istnienia nie bywa kwestionowana i tylko skrajni idealisci wierzą w to, że wszystko może załatwić prywatny biznes lub samorząd lokalny. Niektóre sfery aktywności państwa wymagają sprawnej, kompetentnej i odpowiednio wynagradzanej administracji — dotyczy to zarówno USA, jak i każdego innego nowoczesnego państwa. Będzie nam miło, jeśli okaże się, że nasze seminarium przyczyniło się w pewnym stopniu do powstania takiej kadry w Polsce.

**Dziękuję za rozmowę.**

*Rozmawiał Dariusz Teresiński*

Dariusz Teresiński

# Nagan i owies

Kiedy Pierwsza Armia Konna ustawała w marszu z powodu kłopotów aprowizacyjnych, Siemion Budionny mawiał podobno: koniom dać owsa, a ludziom wytłumaczyć. Konie, w odróżnieniu od ludzi, miały niski stopień świadomości rewolucyjnej i bez owsa nie chciały służyć nawet słusznej sprawie. Z perspektywy 70 lat widać, że nie był ten koński upór pozbawiony sensu: rewolucja okazała się nietrafiona, a ci, którzy przez dziesięciolecie w oczekiwaniu obiecanego raju na ziemi zadowalali się tłumaczeniami, domagają się teraz, zresztą bezskutecznie, spełnienia tamtych obietnic — ale już od kogo innego.

Fenomen społecznej percepcji ciągłości władzy można wprawdzie dość prosto objaśnić niskim poziomem świadomości politycznej — tym razem u ludzi — ale przecież od wyjaśnienia świat się nie zmieni. Rozgoryczona emerytka pisze do „Gazety Wyborczej” (AD 1994!!!), że to przez Kuronia po 37 latach pracy nie stać jej na codzienne kupowanie prasy. Tłumaczenie, że Kuroń jedną czwartą jej stażu pracy spędził w więzieniu, bo mu się ustrój nie podobał, a poza tym od pół roku nie jest już ministrem — jest bezcelowe. Ona pracowała, więc jej się należy; od niego — bo swego czasu był u władzy i wrył się w pamięć.

W pewnej amerykańskiej kopalni pracowali emigranci. Pracowali w systemie over-time, bez wychodzenia na powierzchnię, żeby nie tracić czasu i zarobków; jedli i spali pod ziemią. Ponieważ jednak nie znali języka, nikt nie mógł im wytłumaczyć, że za swoją pracę nie dostaną ani centa, bo kopalnia zbankrutowała.

Na tych trzech przykładach jasno widać, że nie da się skonstruować spójnej strategii stosunków z władzą, strategii która jednocześnie maksymalizowałaby bieżące korzyści (albo przynajmniej minimalizowała ryzyko), a jednocześnie zapewniała profity na przyszłość. Są wprawdzie kraje,

w których proste podporządkowanie się władzy wychodzi ludziom na zdrowie już od kilkuset lat, ale przedtem mieszkał tam niejaki Wilhelm Tell.

Władza nie jest rzeczą złą z natury. Nie jest też dowodem niskiej wartości człowieka uleganie władzy. W kraju, którego ostatni król był kochankiem monarchini ościennego mocarstwa, a pierwszy prezydent wybrany został głosami mniejszości narodowych, brzmi to jak ponury żart, ale sensem istnienia władzy jest skuteczność w egzekwowaniu posłuszeństwa, a nie podobanie się obywatelom. Niepoprawni romantycy twierdzą wprawdzie, że istotą władzy jest służebność, ale kto poważny słucha romantyków?

Wymuszanie posłuszeństwa, w czasach nam bliższych zastępowane była legitymizacją. Różnica formalna jest taka, że legitymizacja jest stanem, w którym poddani z różnych, nieistotnych w sumie, powodów, sami akceptują polecenia władzy. Legitymizacja jest tańsza, a ponadto bardziej humanitarna. Kiedy obywatele sami się pilnują, oszczędza się na strażnikach; kiedy łapczywie czytają Dzienniki Ustaw, nie trzeba zatrudniać heroldów itd. Dodatkowo auto-nadzór jest znacznie skuteczniejszy od innych metod panowania nad ludźmi. Jego skuteczność kończy się dopiero z chwilą, kiedy auto-nadzorujące się jednostki osiągają taki stopień samoświadomości, że potrafią sformułować własne cele. Zazwyczaj pierwszym celem jest wówczas zrobienie na złość władzy. Nie zawsze przy tym chodzi o odmrażanie uszu, jednak uniknięcie tego etapu emancypacji jest skrajnie trudne i rzadko obserwowane na przestrzeni wieków.

Sprawowanie władzy, inaczej — rządzenie, inaczej jeszcze — zarządzanie, jest grą, w której optymalizuje się dwa czynniki. Pierwszym jest efektywność realizacji założonych celów. Drugi, to minimalizacja kosztów operacyjnych.

Na koszty te składa się m.in. splendor władcy. Kiedyś szanujący się faraon musiał koniecznie zbudować piramidę, a dziś prezes koncernu jeździ seryjnym mercedesem 600 SEL i jeszcze mu wypominają, że się wynosi ponad robotnika.

Koszty reprezentacji maleją, ale nie do zera, bo ciągle jeszcze wizualne akcentowanie atrybutów władzy jest tańsze od każdorazowego przekonywania wszystkich zainteresowanych, że osobnik w wytartej kufajce i berecie z antenką rzeczywiście reprezentuje coś więcej niż swoje indywidualne jestestwo. Jednak garnitur od Cardina i zegarek Cartiera nie zapewniają politykowi ani biznesmenowi indywidualności.

Charakterystyczną cechą oka ludzkiego jest zdolność do analogowego całkowania sygnałów świetlnych, co powoduje, że migające obrazki w kinie lub różnokolorowe plamki na ekranie telewizora rejestrujemy jako jasne i wyraziste odwzorowanie rzeczywistości. Analogicznie, cechą społeczeństwa jest zdolność do „całkowania” władzy. „Waaadza” jest równie rzeczywista — i równie jednorodna — jak obraz w telewizorze.

Stąd oburzenie na nową władzę za nierealizowanie przez nią obietnic władzy poprzedniej nie powinno być dla nikogo zaskoczeniem. Oburzenie tym większe, im większe było poprzednio zaufanie (a także im bardziej było ono nieuzasadnione). Demokracja może jednak istnieć jedynie w państwie, w którym wyborcy różnią przedstawicieli władzy, i to nie po ich upodobaniach seksualnych, ale na podstawie kryteriów politycznych. Lekarstwem na homogeniczność percepcji nie jest więc dalsza indywidualizacja przedstawicieli władzy, tylko nowy model społeczeństwa, w którym tłumaczenie nie polega na wymachiwaniu naganem. Model ten zakłada jednak podatność obywateli na mniej naganne argumenty.

Burkard Sievers

# Rozmyślania o relacji między pracą, śmiercią i życiem

*Tekst prof. Burkarda Sieversa, wybitnego naukowca i myśliciela niemieckiego, jest kolejną już przetłumaczoną przeze mnie pozycją dla „Przeglądu Organizacji”. Przypomnijmy, że w poprzednich numerach ukazały się już krótkie teksty prof. Barbary Czarniawskiej-Joerges. W planach mam jeszcze kilka tekstów tego rodzaju, a więc tekstów napisanych przez szanowanych i uznanych na świecie (a szczególnie w Europie) naukowców z dziedziny teorii organizacji lat 90. Polski Czytelnik ma ograniczony kontakt z Autorami i ich pracami spoza komercyjnego głównego nurtu (mainstream); w księgarniach, bibliotekach, w spisach literatury nie znajdzie raczej takich nazwisk, jak Czarniawska-Joerges, Sandelands, Smircich, Kunda, Gagliardi... a to one właśnie kojarzą się bardziej ambitnym Czytelnikom zachodnim z Nauką przez wielkie N, z prawdziwie dociekliwym spojrzeniem na świat organizacji. Okazuje się, że organizacje są ciekawe, że badanie ich jest przedsięwzięciem fascynującym, że można poświęcić mu życie. Co więcej, organizacje mają związek z naszym życiem, w nich także możemy poszukiwać odpowiedzi na dręczące nas pytania o sens i nasze miejsce w świecie. Interesując się zarządzaniem nie musimy koniecznie popadać w ideologiczny fanatyzm efektywności i nie musimy być hipokrytami, propagującymi manipulację, a głoszącymi szczytne idee. Jest wiele ciekawych punktów widzenia, wiele ciekawych odkryć, które pragnę zasygnalizować polskiemu Czytelnikowi. Kilku znanych Autorów dopomaga nam w tym, przesyłając nam swoje krótkie popularyzatorskie teksty, z przeznaczeniem specjalnie dla polskiego Czytelnika i dla „Przeglądu Organizacji”. Nawet jeśli to nie wzbogaci naszych bibliotek w ich dzieła, to przynajmniej będziemy wiedzieli, czego szukać, gdy znajdziemy się za granicą.*

*Tekst prof. Sieversa i inne teksty z tego cyklu dedykuję wszystkim tym, którzy myślą, że teoria organizacji to „nic naprawdę ważnego” oraz tym, którzy uważają, że należy dyskutować o tym, dokąd naprawdę zmierzamy, skąd przybywamy i kim jesteśmy. Tę umiejętność posiadaliśmy. Odkryjmy ją w sobie na nowo, zanim na pierwszy plan wysuną się kompleksy.*

Monika Kostera, Uniwersytet Warszawski

Nasz współczesny świat businessu koncentruje się na nieustającym wzroście, ekspansji i przetrwaniu. Tym samym śmierć i śmiertelność coraz bardziej popadają w zapomnienie. Ten esej poświęcam takim fundamentalnym ludzkim sprawom, jak sens (meaning), dojrzałość i mądrość, które w końcu zostaną zesłane na banicję z życia ekonomicznego, chyba że ludzie tak zbiorowo, jak indywidualnie uświadomią sobie, że praca, którą wykonują, życie, które przeżywają i śmierć, której niechybnie doświadczą są ze sobą powiązane.

Przedstawiam poniżej kilka przemyśleń, które stają się coraz bardziej istotne dla mnie; odnoszą się do relacji między pracą, śmiercią i życiem leżących u podstaw współczesnej praktyki w naszych miejscach pracy oraz najbardziej rozpowszechnionych teoriach organizacji i zarządzania [9]. Coraz bardziej oczywistym staje się dla mnie, że związek między pracą, śmiercią i życiem, tj. fakt, że my, istoty ludzkie, mimo

naszych dążeń do nieśmiertelności, jesteśmy w sposób nieunikniony śmiertelni, powinien być zauważany, badany i naświetlany, byśmy mogli lepiej rozumieć, co przedsiębiorstwa (ogólnie) i miejsca pracy (w szczególności) znaczą lub mogą znaczyć dla ludzi.

Czytelnik zadecyduje, czy zgodzić się ze mną, czy nie. Uważam, że jakiegokolwiek poważniejsze zainteresowanie przedsiębiorstwem musi też objąć problem śmiertelności ludzi: własnej i im współczesnych. Czy ludzie w organizacjach, zarówno szeregowi pracownicy, menedżerowie, jak i naukowcy zajmujący się naukami społecznymi, mogą, są zdolni do tego, powinni brać pod uwagę śmiertelność — czy też powinna pozostać pominięta?

W naszych miejscach pracy, w naszych teoriach organizacji i zarządzania rozpowszechnia się coraz bardziej przekonanie, że praca, którą ludzie wykonują, nie ma związku z ich życiem, ani też nasze życie

w ogólności nie ma związku ze śmiercią. Wyzbyliśmy się kolektywnie śmierci z naszego życia. Śmiertelność, która wcześniej była postrzegana jako część składowa ludzkiego doświadczenia, została zredukowana do krytycznego epizodu, pewnego punktu w czasie, stała się końcem naszego życia, który powinien dokonać się błyskawicznie, najlepiej we śnie. Śmierć, jak to przekonująco ukazuje Norbert Elias w swojej książce *O samotności umierającego*, stała się wydarzeniem asocjalnym. Sama śmierć, podobnie jak zmarły, powinna być izolowana i higienicznie ukrywana. Społeczne przemieszczenie śmierci wydaje się być dominującą strategią naszego radzenia sobie ze śmiercią, pozbywania się jej, dopóki nie wydarzy się katastrofa, taka jak np. ta w Czarnobylu. Stosujemy tę strategię, by zepchnąć ludzką śmiertelność w zapomnienie. Nasze powszechne fikcje (*fictions*) o naszej nieśmiertelności wydają się wyjątkowo przekonujące (*con-fictions*).

Jednak w wyniku tego wspólnego pomijania śmierci i śmiertelności nasze życie traci swoje ramy. Wydaje mi się, że narodziny i śmierć w sposób wyrazisty wyznaczają życiu ramę, poprzez co zyskuje ono sens [5]. Pomijając tę ramę, błędnie postrzegamy jego rzeczywistość, podobnie jak byśmy mylili obraz z tym, co on przedstawia. Ignorując ramę obrazu, np. portretu twarzy, pejzażu lub obrazu przedstawiającego statek, obserwator może dokonać przemieszczenia jego sensu, wdając się w analizowanie jakości kolorów i pociągnięć pędzla i te właśnie cechy biorąc za sens.

Nasze najbardziej rozpowszechnione strategie, które zdajemy się rozwijać w naszych zachodnich przedsiębiorstwach i za pomocą których utrzymujemy rozdział między życiem i śmiercią są co najmniej dwójakie. Z jednej strony, jest to rozdział między pracą a życiem. Zabiegamy coraz bardziej o wzrost jakości pracy czy humanizacji pracy bez dalszego odniesienia do życia człowieka, które przecież obejmuje okres dłuższy niż tych mniej więcej 40 godzin w tygodniu i 40-50 lat w ciągu życia. W przeciwieństwie do pracy, życie pozostawia się jako przedmiot zainteresowań medycynie, ekologii i innym dziedzinom nauki.

Z drugiej strony, rozdział między życiem i śmiercią jednocześnie pogłębia się i ukrywa poprzez fundamentalny rozdział w naszych przedsiębiorstwach między tymi na szczycie hierarchii, a tymi na jej dole. Wydaje się, że ten, jakże czesty, podział na pracowników szeregowych i menedżerów powoduje, że śmiertelność jako część składowa doświadczenia ludzkiego zostaje wyeliminowana.

Aby wyjaśnić, dlaczego uczestnictwo w organizacjach, mimo dominującej ideologii, tak rzadko bywa pełne, sięgnę do mitologii greckiej. Mitologia grecka jest próbą legitymizacji przejścia od oryginalnego matriarchatu do patriarchatu (co było konsekwencją starożytnej inwazji na Półwysep Bałkański). Charakteryzuje ją jednak jeszcze jedna fundamentalna dynamika – nieustająca kłótnia o nieśmiertelność pomiędzy bogami a ludźmi.

W relacjach między bogami i śmiertelnikami dominowały przede wszystkim walka, gwałt i przypadki uwiedzenia z jednej strony, a z drugiej – oszustwa lub ciężka praca. Herkules, który osiągnął nieśmiertelność dzięki dwunastu pracom, jest jednym przykładem, podczas gdy Tantal i Syzyf przeciwnie, usiłowali pozbawić bogów ich nieśmiertelności. Tantal ukradł ze stołu bogów nektar i ambroję, owoce nieśmiertelności, a Syzyf zakuł w kajdany Tanatosa, anioła śmierci. Jak wszyscy wiemy, zarówno Tantal, jak i Syzyf odnieśli porażkę w swoich próbach podzielenia się boską nieśmiertelnością ze swoimi współczesnymi, w końcu zostali skazani na wieczne męki i nie kończącą się bezcelową pracę.

Kłótnie o nieśmiertelność w mitologii greckiej wydają mi się być sensowną metaforą, która pomoże nam uświadomić sobie, jaki jest najbardziej rozpowszechniony wzorzec związków między menedżerami i szeregowymi pracownikami w naszych współczesnych przedsiębiorstwach. Odnoszę wrażenie, że nasze przedsiębiorstwa przejęły rolę starożytnych miast [3]; w szczególności większe firmy zdają się symbolizować nasze współczesne wyobrażenie na temat nieśmiertelności. Mimo iż niektóre co jakiś czas bankrutują, u ich podstaw leży podstawowe założenie, że będą istnieć wiecznie. Menedżerowie, poświęcając całe swoje życie ciągłemu rozwojowi i przetrwaniu przedsiębiorstwa, usiłują udowodnić swoją własną nieśmiertelność. Jednocześnie, ci na dole hierarchii, pracownicy szeregowi, wydają się wręcz odarci ze swej własnej śmiertelności, jako że coraz częściej patrzy się na nich jako na środki produkcji, narzędzia, trybiki, lub balast. W stopniu, w jakim pracownicy postrzegani są i traktowani jak rzeczy, są także postrzegani jako nieśmiertelnicy (non-mortals) [13].

To, co próbuję tu przekazać, może niektórym Czytelnikom wydać się czymś w rodzaju *science fiction*. Dlatego pragnę rozjaśnić nieco mój wywód dwoma aktualnymi przykładami. Niedawno przyjaciel pracujący jako doradca organizacyjny nad czymś, co jest powszechnie znane

jako projekt racjonalizatorski, tj. zwolnienie części siły roboczej, opowiedział o tym, jak pytał odpowiedzialnych menedżerów, czy nie widzą innych możliwości, jak tylko wyposażenie 300 pracowników w obowiązkową rekompensatę i pozwolenie na to, aby zasilili już i tak liczną armię bezrobotnych. Kiedy zasugerował, że przynajmniej część pieniędzy mogłaby zostać lepiej wykorzystana, aby pomóc zwolnionym w zorganizowaniu własnej firmy, usłyszał natychmiastową odpowiedź: „*To jest śmieszne! Pan zdaje się nie rozumieć, że powodem, dla którego zwalniamy właśnie tych ludzi jest to, że oni i tak są balastem. Jesteśmy szczęśliwi, że trafiła nam się okazja, aby się ich wreszcie pozbyć!*”. Drugi przykład pochodzi z literatury. Odiorne (1984), w swej próbie zastosowania analizy *portfolio* do zarządzania zasobami ludzkimi<sup>\*)</sup> nie waha się nazwać pracowników z dwóch dolnych kwadratów *portfolio* końmi roboczymi i balastem. Nieodparcie nasuwa mi się skojarzenie z Boxerem, starym koniem roboczym z *Folwarku zwierząt* George’a Orwella. Narzuca mi się też pytanie, cóż innego można zrobić z balastem, jeśli nie wyrzucić go za burtę?

Powyższe dwa przykłady są, w moim przekonaniu, wyraźną ilustracją wysokiego stopnia pogardy [6], który zdaje się być nieodłączny wielu współczesnym kulturom organizacyjnym. Ten wymiar „jakości życia” w pracy, wydaje się jednakże być pieczołowicie skrywany przez najlepsze opery o poszukiwaniu doskonałości w zarządzaniu.

Sądzę, że jeśli naprawdę pragniemy lepiej zrozumieć naszą współczesną rzeczywistość organizacyjną, musimy bardziej poważnie odnieść się do zarysowanej tu dynamiki psycho-społecznej. Jest ona bowiem wynikiem fundamentalnego rozdziału w naszych współczesnych miejscach pracy. Interesując się kulturą organizacyjną i wewnętrzną symbolizacją, nie powinniśmy tracić z pola widzenia aktualnych tendencji i procesów diabolizacji. Używam słowa diabolizacja jako przeciwieństwa symbolizacji. W języku greckim *diaballein* oznacza – oddzielać, rozdzielać,

fragmentaryzować w przeciwieństwie do *symbollein*, które oznacza – odnosić, łączyć, jednoczyć.

Uważam, że w zachodnim świecie w ogóle, a w większości naszych organizacji w szczególności, stajemy się coraz częściej świadkami diabolizacji śmiertelności. W jakiś sposób dokonaliśmy diabolizacji ludzkiej śmiertelności i usunęliśmy ją w sferę eksplozji bomby atomowej. Eksplozja bomby atomowej stała się ostatecznym zagrożeniem, w wyniku którego większość populacji świata lub rodzaj ludzki w ogóle mogą zostać zmiecione z powierzchni Ziemi. Jednak my sami, jak się zdaje, ignorujemy naszą własną potencjalną indywidualną implozję, którą nosimy w sobie, my, istoty ludzkie, gdyż jesteśmy nieuchronnie śmiertelni i musimy kiedyś umrzeć. Podczas gdy indywidualnie i subiektywnie stajemy się coraz mniej zdolni do tego, aby poradzić sobie z własną lub czyjąkolwiek śmiertelnością, próbujemy uprzedmiotwić ludzką śmiertelność w postaci bomby. Próbujemy odmówić sensu i znaczenia śmiertelności naszego codziennego życia poprzez reifikację.

Procesy uprzedmiotowienia w naszych organizacjach są często połączone z diabolizacją. Uprzedmiotowienie może być, jak to określili Berger i Pullberg [1] rozumiane jako destrukcja uprzedniej jedności pomiędzy człowiekiem i jego pracą, czy między producentem i jego produktem. Mając na uwadze to, co powiedziałem wcześniej na temat fundamentalnego rozłam w naszych organizacjach na tych na szczycie i tych na dole hierarchii: tendencje do diabolizacji śmiertelności w nieśmiertelność w przypadku menedżerów, a w nie-śmiertelność w przypadku szeregowych pracowników sądzę, że powinniśmy nieco poszerzyć nasze rozumienie uprzedmiotowienia. Powszechnie rozumie się uprzedmiotowienie jako alienację czy reifikację, poprzez które ludzie i ich subiektywne doświadczenia przeobrażane są w rzeczy. Prócz tego istnieje wyrażenie inna tendencja do uprzedmiotowienia, poprzez którą ludzie sami zmieniają siebie w bogów lub są w nich zmieniani, albo też, aby użyć pojęcia z aktualnej debaty nad kul-

turą organizacyjną, zmieniani są w bohaterów. W porównaniu z reifikacją ten proces uprzedmiotowienia może być nazwany deifikacją. Nieważne, czy efektem uprzedmiotowienia są rzeczy czy bogowie; pozbawia on ludzi ich podstawowej ludzkiej właściwości – śmiertelności.

Zarówno reifikacja, jak i deifikacja są przeciwieństwem symbolizacji. W moim przekonaniu te typy uprzedmiotowienia są najbardziej rozpowszechnionymi procesami w naszych współczesnych organizacjach, poprzez które diabolizujemy śmiertelność i, w związku z tym, tracimy z pola widzenia jakiegokolwiek sensowne relacje między pracą, śmiercią i życiem jako takim.

Na zakończenie chciałbym poruszyć dodatkowy problem, który staje się dla mnie coraz ważniejszy w moich własnych próbach konceptualizacji rzeczywistości organizacyjnej. Jest to uwaga dotycząca niemal całkowitej zbędności mądrości jako pojęcia w instytucjach zatrudniających ludzi. Sądzę, że w szczególności to, co jest postrzegane jako przywództwo w praktyce i teorii, wydaje się w istocie być niczym innym, jak utrwalaniem niedojrzałości (*perpetuation of immaturity*). Mimo iż zdajemy się być coraz bardziej zainteresowani sensem i jego miejscem w kontekście kultury organizacyjnej [10 i 11], ciężko jest znaleźć jakiegokolwiek głębsze przemyślenia niż np. Petersa i Watermana [8], którzy twierdzą, że doskonałe przedsiębiorstwa powinny oferować swoim pracownikom pieniądze i sens. Odnoszę wrażenie, że większość literatury z dziedziny organizacji i zarządzania zajmującej się sensem staje się bezsensowna, gdyż usiłuje symbolizować sens na tle zdiabolizowanej rzeczywistości. Są to usiłowania, aby zaoferować sens życia poprzez jednoczesne pominięcie jego ramy, jaką jest śmierć.

Zamiast postrzegać mądrość jako cechę ludzką, która, podobnie jak dojrzałość, jest potencjalnie dostępna wszystkim ludziom i która w związku z tym może być znacząca dla życia społecznego i pracy w organizacjach [12], coraz częściej umieszczamy mądrość na wózku inwalidzkim. Nie odmawiamy jej jedynie

ludziom, którzy z powodu wieku i roli społecznej, jaką pełnią, nie mają już w zasadzie znaczącego wpływu na nasze życie.

Jeśli ktoś, mimo to, jest przeciwnego zdania i uważa, że przywództwo w naszych organizacjach koniecznie powinno łączyć w sobie zarządzanie mądrością (*management of wisdom*), to pogląd wymaga dalszej konceptualizacji. Aby zrozumieć, co oznaczać może mądrość, odszukałem stwierdzenie Josepha Campbella [2], wielkiego amerykańskiego mitologa i okazało się ono bardzo cenne. Campbell stwierdził, że każda ludzka próba instytucjonalizacji powinna uwzględniać dwa czynniki: nieuniknioną śmierć i przetrwanie porządku społecznego. To może dać nam wyobrażenie o tym, czym w swej istocie może być mądrość. Powrót mądrości do naszych instytucji w ogólności, a do miejsc pracy w szczególności, oznaczałby zatem dialektyczne uświadomienie, że każdy uczestnik jest śmiertelny, a instytucja, jako taka, powinna przetrwać i że jest, miejmy nadzieję, nieśmiertelna. W porównaniu z próbami diabolizacji nieśmiertelności i śmiertelności, tj. ich rozdzieleniu, mądrość może być widziana jako symbolizacja nieśmiertelności i śmiertelności. W stopniu, w jakim przedsiębiorstwo jest zdolne, aby zarządzać mądrością w takim znaczeniu poprzez dojrzałych uczestników, oznacza to, że jego przywódcy są, potencjalnie, przedstawicielami mądrości. Jeśli kultura przedsiębiorstwa zawiera i symbolizuje taką mądrość, przywódcy przedsiębiorstwa mogą być widziani jako śmiertelni przedstawiciele nieśmiertelności.

*Tekst dla „Przeгляdu Organizacji”  
tłumaczyła Monika Kostera*

<sup>\*)</sup> *Human Resource Management* bywa niekiedy tłumaczone na j. polski „zarządzanie zasobami ludzkimi”, co jeszcze bardziej podkreśla przedmiotową rolę, jaką nowoczesne przedsiębiorstwa często przewidują dla ludzi. Dlatego proponuję inne tłumaczenie: „zarządzanie potencjałem społecznym”, mniej de-personifikujące pracowników, wszystkim tym menedżerom, którzy nie podzielają cytowanych tu poglądów praktyków i teoretyków patrzących na ludzi jak na „balast” [przyj. tłum.].

## BIBLIOGRAFIA

- [1] BERGER P. i PULLBERG S., *Reification and the sociological critique of consciousness*, „New Left Review” 35: 56-71, 1966.
- [2] CAMPBELL J., *Myths to live by*, New York: Benthams Books, 1973.
- [3] DUNNE J. S., *The city of gods: A study in myth and mortality*, New York: Macmillan, 1965.
- [4] ELIAS N., *The loneliness of the dying*, Oxford: Basil Blackwell, 1985.
- [5] LAWRENCE W.G., *Beyond frames* [w:] Pnies M., *Bion and group psychotherapy*, London: Routledge & Kegan Paul: 306-29, 1985.
- [6] MILLER A., *The drama of the gifted child*, New York: Basic Books, 1981.
- [7] ODIORNE G.S., *Strategic management of Human Resources: A portfolio approach*, London: Jossey-Bass, 1981.
- [8] PETERS T.J. i WATERMAN R.H., *In serach of excellence: Lessons from America's best-run companies*, New York: Harper & Row, 1982.
- [9] SIEVERS B., *Beyond the surrogate of motivation*, „Organization Studies” 7: 335-51, (1986); *Führung als Perpetuierung von Unreife*, „Gruppendynamik” 20: 43-50 (1989); *Zombies or people – what is the product of work? Some considerations about the relation between human and nonhuman systems in regard to the sociotechnical systems paradigm* [w:] TURNER B.A., *Organizational symbolism*, Berlin: deGruyter: 83-93, (1990a); *The diabolization of death. Some thoughts on the obsolescence of mortality in organization theory and practice* [w:] HASSARD J. i PYM D., *The theory and philosophy of organizations. Critical issues and new perspectives*, Andover, Jampshire: Routledge: 125-36 (1990b).
- [10] SMIRCICH L., *Organizations as shared meanings* [w:] PONDY L.R. et al. *Organizational symbolism*, Greenwich: Jai Press: 55-65, 1983.
- [11] SMIRCICH L. i MORGAN G., *Leadership. The management of meaning*, „Journal of Applied Behavioral Science”, 18: 257-73, 1982.
- [12] WINNICOT D.W., *Some thoughts on the meaning of the word democracy*, „Human Relations” 3: 175-86, 1950.
- [13] ZIEGLER J., *Die Lebenden und der Tod*, Frankfurt: Ullstein, 1982.

Prof. dr Burkard Sievers (Bergische Universität, Wuppertal) jest jednym z wybitnych reprezentantów nauk społecznych interesujących się organizacją i pracą człowieka. Jest autorem licznych publikacji, które spotykają się z dużym zainteresowaniem środowiska akademickiego i uważane są często za inspirujące, bądź kontrowersyjne, ważne społecznie, bądź łamiące stare sposoby myślenia. Ostatnio (1993) opublikował nakładem de Gruyter (Berlin) książkę pt. *Work, Death, and Life Itself: Essays on Management and Organization*. Jest dyrektorem corocznej konferencji *Trans-European Management*.

Tomasz Ludwicki

## Umarł król, niech żyje król

### O przekazywaniu przywództwa

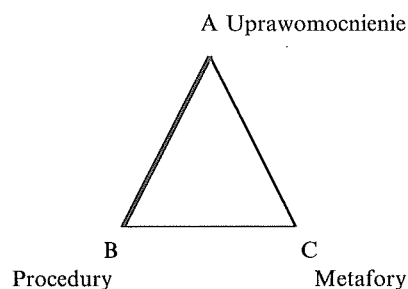
Przywództwo jest jednym z nieodłącznych elementów organizacji. Tak naprawdę trudno sobie wyobrazić organizację, w których nie byłoby przywódcy i podwładnych. Istnienie każdej organizacji rozpoczyna zwykle osoba, która swoimi pomysłami, działaniem lub umiejętnościami potrafi skupić wokół siebie innych i zmotywować ich do pracy. Tak rodzi się pierwszy przywódca – często właściciel przedsiębiorstwa, fundator stowarzyszenia lub szef mafii samochodowej. Po pewnym czasie, z przyczyn zależnych od przywódcy lub nie, następuje „zmiana na pozycji przywódcy”. Miller i Catt [7] wyróżniają w swojej książce trzy główne podejścia do przywództwa: wyróżniające cechy charakteru [6]; stylu przywództwa [5 i 1] oraz podejście sytuacyjne [2 i 3]. Każdy z tych nurtów starał się sformułować zalecenia dla przywódców, jak efektywnie kierować swymi podwładnymi; w każdym z nich istniało jednak ukryte założenie, że przywódca jest „dany” z zewnątrz. Nie podejmowano więc analizy tego, jak zostać przywódcą, ani tym bardziej jak zostaje „przekazywane przywództwo”. Aby tego dokonać, należy odwołać się do takiej definicji przywództwa, która obejmuje również fazę dochodzenia do pozycji przywódcy.

„Przywództwo jest procesem, w którym jednej lub kilku osobom udaje się nakreślać i definiować rzeczywistość dla innych. Relacja przywództwa może być postrzegana jako taka, w której istnieje przymus lub prawo grupy jednostek do definiowania rzeczywistości dla innych” [9]. Członkowie grup nieformalnych stają się przywódcami ze względu na rolę, jaką pełnią w definiowaniu dotychczasowych doświadczeń poprzez określanie znaczenia lub wyrażanie tego, co dotychczas pozosta-

wało nienazwane. W organizacjach formalnych proces definiowania rzeczywistości został sformalizowany poprzez jasne określenie reguł tego, kto i w jaki sposób ma prawo do nazywania świata. Stanowią one grupę gotowych typyfikacji, poprzez które nie ustrukturalizowane doświadczenie nabiera konkretnej formy. Reasumując, przywódca jest osobą, która potrafi zdefiniować doświadczenie (*framing experience*), na podstawie którego dokonywana jest interpretacja otaczającego świata i w końcu nadanie znaczenia oraz rozpoczęcie działania przez podwładnych.

Przekazywanie przywództwa jest procesem, podczas którego dotychczasowy przywódca dobrowolnie zrzeka się swego prawa do definiowania rzeczywistości. W ten sposób pozwala on na zastąpienie swej wizji świata przez wizję swego następcy. Przywódca nie traktuje w ten sposób wszystkich potencjalnych następców. Wobec niektórych z nich nadal broni swych poglądów, innym natomiast pozwala na interpretowanie rzeczywistości na swój sposób. Przywódca wyróżnia spośród swych podwładnych te osoby, które swoimi deklaracjami oraz postępowaniem realizują istotną, z jego punktu widzenia, część wizji świata. Przekazywanie przywództwa może odbywać się poprzez: przekazanie prawa lub przymusu wobec podwładnych do definiowania rzeczywistości (uprawomocnienie); przekazanie sposobu i metod nazywania doświadczenia (procedury) oraz przekazanie wizji lub istotnej części wizji świata (metafory). Dzięki uprawomocnieniu następcy nie musi na nowo, w procesie negocjacji zabiegać o zrezygnowanie podwładnych ze swego prawa do definiowania rzeczywistości. Procedury stanowią zbiór gotowych schematów myślenia i zapamiętywania

informacji, który może być użyty do budowania nowych metafor. Wizja świata jest natomiast zbiorem nazwanych już doświadczeń – metafor otaczającej rzeczywistości. Uprawomocnienie, procedury i metafory stanowią trzy typy idealne – wierzchołki trójkąta możliwych sposobów przekazywania przywództwa (patrz rys. 1). W rzeczywistości mamy do czynienia z różnym udziałem tych trzech czynników. Ich kombinacje są wyrażane na rysunku przez pole wewnątrz trójkąta. Może się jednak zdarzyć, że przekazywane jest np. tylko uprawomocnienie i procedury. Sytuację tę można przedstawić zaznaczając punkt na boku trójkąta łączącego wierzchołki A i B. Uprawomocnienie, procedury i metafory są w różnym stopniu powiązane ze sobą, co na rysunku zostało zaznaczone różną grubością linii łączących wierzchołki. Uprawomocnienie jest, według mnie, niezbędnym elementem procesu przekazywania przywództwa. Przez przekazanie uprawomocnienia realizuje się dobrowolna rezygnacja przywódcy z definiowania rzeczywistości.



Rys. 1.

Kolejnym problemem jest odpowiedź na pytanie, czy istnieje zależność pomiędzy sposobem przekazywania przywództwa a typem organizacji. Aby jednak starać się odpowiedzieć na to pytanie, należy posłużyć się konkretną typologią organizacji. Weick proponuje, aby podzielić organizacje na podstawie kryterium zdolności do zapamiętywania i reagowania na zmiany [11]. Elastyczność jest rozumiana jako zdolność do rozpoznawania, zapisywania i reagowania w sposób ciągły na informacje o stanie rzeczywistości. Konserwatyzm polega na opieraniu się

na zdobytym dotychczas zasobie niezmiennej lub zmiennej w niewielkim stopniu wiedzy i reagowaniu – na jej podstawie – na zmiany. Zaproponowane przez Weicka kryteria nie mają ostrego charakteru, który pozwalałby na jednoznaczną klasyfikację organizacji, a są to bardziej typy idealne. Jest kilka sposobów na łączenie tych dwóch tendencji, a może to odbywać się poprzez kompromis i alternatywę – równoległe istnienie obydwu czynników w różnych elementach systemu. Według Weicka jedynymi rozwiązaniami, jakie mają korzystny wpływ na organizację, jest alternatywa bądź próba równoległej aplikacji elastyczności i konserwatyizmu w różnych komórkach organizacji. Pozostałe prowadzą do powstania organizacji ultrastabilnej lub ultraelastycznej, przy czym żadne z tych rozwiązań nie pozwala na adaptację [11].

Na podstawie przyjętej wcześniej typologii organizacji będziemy w stanie odnieść sposób przekazywania przywództwa do zdolności i sposobu zapamiętywania doświadczeń przez organizację. W **organizacjach konserwatywnych** przywódca skupia w swoim ręku zasadniczą część informacji dotyczących przeszłości. To on ma monopol na definiowanie rzeczywistości. Organizacja reaguje na zmiany w wyuczony sposób, a w przypadku niepowodzeń winą obarcza czynniki z otoczenia, a nie przyjęty model reakcji. W tego rodzaju organizacjach przywództwo jest przekazywane jednostkom starannie dobranym i wychowanym przez przywódcę, który powierza im posiadaną przez siebie wiedzę. Przekazywane są zarówno uprawomocnienie, procedury definiowania, jak też i treść procesu przywództwa. Możliwość własnej interpretacji historii organizacji przez potencjalnych następców jest znikoma i zostaje jedynie poszerzona o doświadczenia odchodzącego przywódcy. Ten sposób przekazywania przywództwa najbardziej mi przypomina sposób wychowywania **następcy tronu** w królestwach średniowiecznej Europy. Z kolei w **organizacjach elastycznych** wiedza dotycząca sposobu reagowania na zmiany jest w sposób ciągły zapisywana, odnawiana i za-

pominana. Ze względu na nieustający charakter tego procesu istnieje niebezpieczeństwo zatarcia poczucia ciągłości i identyfikacji z organizacją. W tego rodzaju organizacjach przywódcy nie muszą się opierać w definiowaniu rzeczywistości na dotychczasowych doświadczeniach. Celem każdego z nich jest odpowiedź na aktualne potrzeby organizacji poprzez stworzenie najbardziej atrakcyjnej dla jej uczestników perspektywy działania. Tak więc toczy się tu ciągła walka konkurencyjnych ze sobą sposobów odbierania świata, w której przywódcy nie zrzekają się dobrowolnie swego prawa do bycia przywódcą, lecz są eliminowani przez innych. Eliminacja odbywa się zwykle poprzez podważenie prawa do definiowania rzeczywistości (uprawomocnienia), użytych przez poprzednika metafor lub, co się wiąże z tym pierwszym elementem procesu, podważenie użytej procedury nazywania elementów rzeczywistości. Uczestnicy walki zachowują się niczym **gladiatorzy** na arenie rzymskiego Koloseum. Walczą, bronią nowych metafor, starając się wyeliminować jeden drugiego, chociaż i tak ostateczną decyzję w wyborze następcy ma publiczność – członkowie organizacji. Elastyczność może więc być przeszkodą w realizacji procesu przekazywania przywództwa. W przypadku **kompromisu pomiędzy elastycznością a konserwatyżmem** w tych samych elementach systemu występuje tendencja do zachowywania i zapisywania nowych doświadczeń. Organizacja taka próbuje reagować na bieżące zmiany w otoczeniu poprzez uzasadnianie w coraz to nowy sposób tych samych działań. Z sytuacją taką mieliśmy do czynienia w czasach PRL-u, gdy starano się wprowadzić kolejne reformy i restrukturyzację. „Język reformy”, to znaczy wszystkie tak charakterystyczne zwroty, jak: „3 razy S” lub też „zielone światło” i inne, przejęte przez dyrekcję, były argumentem popierającym dotychczasową politykę i w większości przypadków nie przyczyniały się do zmiany sposobu funkcjonowania przedsiębiorstw. U podstaw działania takiej organizacji leżą cały czas te same metafory, które są jednak w coraz to nowy



sposób uzasadnianie. Przywódca przekazuje swemu następcy uprawomocnienie i metafory. Następca musi natomiast zbudować nowe uzasadnienie dla przejętych metafor, czyli nowe procedury. Zachowuje się jak **imitator dźwięku**, który wiedząc, jaki dźwięk ma uzyskać, stara się go odtworzyć za pomocą różnych instrumentów. W czwartym przypadku, w którym równolegle współistnieją obok siebie tendencje do elastyczności oraz konserwatyzmu nowy przywódca musi w procesie definiowania rzeczywistości oprzeć się na procedurach, które zostały już wcześniej wypracowane; natomiast przy tworzeniu metafor może opierać się na bieżącej wiedzy organizacji. Elastyczność ma wpływ na treść procesu przywództwa, natomiast konserwatyzm na procedury użyte do jego tworzenia i uprawomocnienie pozycji przywódcy. Przekazywanie przywództwa jest realizowane przede wszystkim jako przekazywanie procedur definiowania rzeczywistości, które są tylko w niewielkim stopniu modyfikowalne. Natomiast następca ma szerokie możliwości kreowania nowych wizji świata. Zapewnia to możliwość bieżącego reagowania na pojawiające się problemy, przy jednoczesnym zapewnieniu ciągłości i poczucia identyfikacji członków organizacji. Podobnie zachowuje się dobry nauczyciel. Przekazuje drogę, sposób rozwiązywania problemów, a nie tylko gotowe rozwiązania. Tak postępował **Sokrates** w stosunku do swego ucznia – **Platona**. Platon „zaczął jako Sokratyk przejęty zagadnieniami estetycznymi i przekonaniem o istnieniu niezawodnej wiedzy pojęciowej” [10]\*). Potem jednak „zainteresowania jego wyszły poza granice sokratyki i od teorii poznania i działania zawiody go do teorii bytu” [10]. W mojej opinii Platon na początku przejął zarówno metafory, jak i procedury. Z czasem jednak zaczął na podstawie posiadanej wiedzy – procedur budować nowe metafory. Tabela 1 stanowi podsumowanie różnych sposobów przekazywania przywództwa, w zależności od tego, które czynniki są przekazywane przez poprzednika (PRZEKAZYWANE), a które są wypracowane przez następcę (NOWE). Inne kombinacje uprawomocnienia, procedur i metafor nie są w moim rozumieniu przekazywaniem przywództwa i dlatego nie znalazły się w tabeli.

Tabela

Przekazywanie przywództwa	UPRAWOMOCNIENIE	PROCEDURY	METAFORY
„następca tronu”	PRZEKAZYWANE	PRZEKAZYWANE	PRZEKAZYWANE
„gladiator”	PRZEKAZYWANE	NOWE	NOWE
„imitator dźwięku”	PRZEKAZYWANE	NOWE	PRZEKAZYWANE
„Sokrates-Platon”	PRZEKAZYWANE	PRZEKAZYWANE	NOWE

Przywództwo jest procesem społecznym, w którym jednostki wyrzekają się swego prawa do definiowania rzeczywistości. Sytuacja przekazania przywództwa jest sytuacją krytyczną, która ma istotny wpływ na dalsze funkcjonowanie organizacji. W momencie przekazywania przywództwa zostają sformułowane podstawy działania organizacji, które później są zmieniane w wyniku redefiniowania obrazu rzeczywistości przez nowych przywódców. W moich rozważaniach nie ma dotąd mowy o treści procesu przywództwa. Zaprezentowany przeze mnie model, w mojej opinii, równie dobrze się nadaje do ilustracji procesu przekazania przywództwa przez guru hinduskiego swemu uczniowi, jak i wybrania następcy przez ojca mafii sycylijskiej w Chicago, czy też prezydenta dużej korporacji. Możemy teraz lepiej zrozumieć, co się składa na proces przekazywania przywództwa, nie ma natomiast mowy o tym, jakie wartości mogą być przekazywane. Czy nie jest tak, jak pisze Sievers [8], że przywództwo jest utrwaleniem niedojrzałości (*perpetuation of immaturity*). Na innej płaszczyźnie rozważań można powiedzieć, że przekazywanie przywództwa może być sposobem manipulowania kulturą organizacyjną (*engineering culture*) – [4]. Nie jest to tylko relacja jednokierunkowa. Kultura organizacyjna wpływa bezpośrednio na kształt procesu przekazywania przywództwa (w moim modelu uzależniłem sposób przekazywania przywództwa od sposobu reakcji na zmiany w organizacji i w jej otoczeniu). Istnieje jednak również odwrotna relacja: poprzez definiowanie rzeczywistości – a przekazywanie przywództwa jest jednym z tego sposobów, można wpływać na zmianę wartości leżących u podstaw kultury organizacji. Stwierdza się zwykle, że wartości te są stosunkowo

stabilne w dłuższej perspektywie czasu. W mojej opinii tym, co może mieć największy wpływ na ich zmianę, jest proces przekazywania przywództwa. Mam nadzieję, że artykuł mój przedstawia nową – opierając się na definicji Smircich i Morgana [9] – perspektywę patrzenia na przywództwo, a także na proces jego przekazywania. Myślę, że rozważania tego problemu pozwolą nam na lepsze zrozumienie przyczyn porażki i sukcesu wielu organizacji.

Tomasz Ludwicki

\*) Platon przez osiem lat, aż do śmierci Sokratesa był jego uczniem. Sokrates miał duży wpływ na działalność swego ucznia: „natchnął etykę i logikę Platona”. Patrz: W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, tom I, PWN, Warszawa 1983, s. 85.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] BLAKE R.R. i MOUTON J.S., *The New Managerial Grid III*, Houston: Gulf Publishing.
- [2] HERSEY P. i BLANCHARD K.H., *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall 75-149, 1982.
- [3] FIEDLER F.E., *Validation and Extension of the Contingency Model of Leadership Effectiveness*, „Psychological Bulletin”, 1971 76(2): 128-148.
- [4] KUNDA G., *Engineering culture*, Philadelphia, Temple University, 1992.
- [5] LEWIN K., LIPP H.R. i WHITE R.K., *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates*, „Journal of Social Psychology”, 1993, 10(2): 271-299.
- [6] MANN R.D., *The Trait Approach* (1959) [w:] R.M. Stodgill (red), *Handbook of leadership*; New York, Free Press, 1974, 35-91.
- [7] MILLER D. i CATT S.E., *Human Relations. A Contemporary Approach*, Boston, R.D. Irwin Inc. 1989.
- [8] SIEVERS B., *Rozmyślenia o relacji między pracą, śmiercią i życiem*, „Przegląd Organizacji” 3/1994.
- [9] SMIRCICH L. i MORGAN G., *Leadership: The Management of Meaning*, „The Journal of Applied Behavioral Science”, 1982, 18(3): 257-273.
- [10] TATARKIEWICZ W., *Historia filozofii*, tom I, PWN, Warszawa 1983.
- [11] WEICK K.E., *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, 1969-1979.

Autor jest studentem IV roku Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Arian Kaandorp

# Błędne koła polskiej gospodarki

Z faktu, iż w 1992 roku GDP w Polsce przestał wykazywać tendencję malejącą, a produkcja wzrosła o 4,2% wielu polityków i ekonomistów wysuwa wnioski bardzo optymistyczne, o czym mogłem się przekonać na dwóch międzynarodowych konferencjach zorganizowanych jesienią 1993 roku w Krakowie. Dowodzą tam m.in., iż polskie przedsiębiorstwa znalazły sposób na przeprowadzenie restrukturyzacji i dostosowanie się do warunków gospodarki rynkowej. Bez wątpienia dokonania Polski, na tle Czech czy Węgier, prezentują się okazale, ale moje rozmowy z niektórymi polskimi ekonomistami i bankowcami nie napawały mnie optymizmem.

Raport World Economic Research Institute 1992/1993<sup>1)</sup> dostarcza danych dotyczących polskiej gospodarki, które wskazują na to, iż mimo pewnych pozytywnych tendencji sytuacja jest wciąż poważna. Po pierwsze, o rozwoju gospodarczym w 1992 roku możemy mówić tylko przyrównując go do roku 1991. Dla przykładu – w 1992 roku wartość GDP, choć większa niż w 1991, była wszakże o 18% niższa od roku 1989.

Po drugie, wzrost GDP w 1992 roku był w przeważającej mierze efektem dynamicznego rozwoju sektora prywatnego. To może cieszyć, ale jednocześnie smuci fakt znacznego pogorszenia się sytuacji w sektorze przedsiębiorstw państwowych. Z jednej strony pozycja przedsiębiorstw państwowych została wzmocniona, m.in. poprzez wprowadzenie wyższych stawek celnych na towary importowane (co wzmocniło monopolistyczną pozycję wielu firm) i obniżenie poziomu podatku od wartości majątku trwałego – z 22% do 10%.

Z drugiej strony – zrównoważone to zostało z nawiązką dzięki szybko rosnącym cenom energii elektrycznej i towarów importowanych oraz wprowadzeniu VAT. Doprowadziło to do wzrostu kosztów wytwarzania i zmniejszenia zysków. Nakłady inwestycyjne w firmach państwowych maleją z roku na rok i postępuje dekapitalizacja majątku.

Fakty te pozostają w zgodzie ze stwierdzeniem, iż to sektor małych i średnich firm stanowi obecnie siłę

napędową gospodarki<sup>2)</sup>. Przedsiębiorstwa średniej wielkości powstają albo wskutek podziału firm dużych, albo stanowią efekt rozwoju firm małych. W obu tych przypadkach do wykształcenia się firm średniej wielkości potrzebne są inwestycje. Nad tym ostatnim zagadnieniem chciałbym się na moment zatrzymać.

Analiza sektora prywatnego w Polsce nie zdaje się, jak na razie, potwierdzać tezy o doniosłym znaczeniu prywatnych firm w polskiej gospodarce. To prawda, iż sektor prywatny zatrudnia w Polsce około 58% siły roboczej, ale średnia zatrudnionych w firmie prywatnej wynosi zaledwie 2,7. Chociaż firmy prywatne przede wszystkim oferują nowe stanowiska pracy, byłoby trudno dowieść, iż to one właśnie przyczyniają się w pierwszym rzędzie do modernizacji i rozwoju gospodarczego. W praktyce przedsiębiorstwa prywatne mają przewagę nad państwowymi, głównie ze względu na mniejsze obciążenia podatkowe i fakt, iż nie muszą ponosić konsekwencji nietrafnych decyzji inwestycyjnych z przeszłości. Prywatne przedsiębiorstwa inwestują głównie w samochody służbowe<sup>3)</sup>, sprzęt elektroniczny i wyposażenie biur, co do pewnego stopnia jest efektem obchodzenia przepisów podatkowych. Bardzo znaczący jest fakt, iż mimo trzykrotnie mniejszego obciążenia podatkowego sytuacja finansowa firm prywatnych jest gorsza aniżeli firm państwowych. W 1992 roku stopa zwrotu kapitału w firmach

państwowych wynosiła 4,3%, podczas gdy firm prywatnych 0,2%. Można więc skonkludować, iż przedsiębiorstwa prywatne nie przyczyniają się, jak na razie, do długookresowego wzrostu gospodarczego w Polsce.

## Potrzeba kredytu i niemożność jego otrzymania

Trzeba jeszcze raz podkreślić, jak potrzebne są inwestycje na modernizację i rozwój przedsiębiorstw, aby zdynamizować i utrzymać pewne pozytywne trendy w polskiej gospodarce i jak potrzebna jest w związku z tym aktywna rola banków. „*Pośrednictwo finansowe [...] jest korzystne dla społeczeństwa, ponieważ pozwala małym przedsiębiorstwom (które nie emitują obligacji i akcji) dotrzeć do źródeł finansowania*”<sup>4)</sup>.

W Polsce istnieje jednak sporo problemów z otrzymaniem kredytów. Ograniczenia w zakresie otrzymywania kredytów występują łącznie z zatorami płatniczymi, co prowadzi m.in. do tego, iż tylko około 15% inwestycji finansowane jest z kredytów. Chociaż przyczyny obniżenia się poziomu inwestycji wykraczają poza trudności z dostępem do kredytów i wynikają m.in. z załamania się rynków na Wschodzie, recesji na Zachodzie i słabego wzrostu popytu w kraju, to usprawnienie funkcji kredytowych banków mogłoby stanowić ważny krok na drodze do rozwiązania niektórych problemów.

## Błędne koło niedostępnego kredytu

Uważam, iż przyczyną kłopotów polskiej gospodarki są dwa błędne koła. Zaczniemy od pierwszego, w którym poruszają się: rząd, banki i przedsiębiorstwa. Generalnie, przedsiębiorstwa państwowe nie są w stanie zdobyć wystarczających środków na modernizację i restrukturyzację, dlatego też ich pozycja ekonomiczna i finansowa stale się pogarsza. To z kolei prowadzi do erozji dochodów państwa, ponieważ zmniejszają się wpływy podatkowe z przedsiębiorstw państwowych (które to zjawisko jest niejako dodatkowo wzmacniane przez unikanie opodatkowania przez firmy prywatne). Zmniejszaniu się wpływów do budżetu towarzyszy wzrost wydatków, co owocuje znacznym deficytem budżetowym rzędu 6,5% w roku 1992. Ponieważ NBP nie chce bezpośrednio finansować deficytu, trzeba zaciągać pożyczki. W 1992 roku kredyty udzielone rządowi były prawie dwukrotnie wyższe od planowanych. Emitowane są obligacje państwowe zakupywane następnie przez NBP i banki komercyjne. Banki z ochotą inwestują w obligacje, ponieważ zapewniają one wysoką płynność i procent od zainwestowanego kapitału w porównaniu, na przykład, z kredytami udzielanymi przedsiębiorstwom.

Dochodzimy w tym momencie do jednego z głównych problemów polskiej gospodarki. Dziesięć banków wyodrębnionych z NBP w 1989 roku odziedziczyło tzw. złe długi i przez jakiś czas kontynuowało politykę kredytową nie opartą na rzeczywistych kalkulacjach ekonomicznych, co pogorszyło jedynie sytuację i zwiększyło ilość nieściągalnych wierzytelności. Banki komercyjne, powstałe po wprowadzeniu programu stabilizacyjnego, również miały swój udział w tzw. złych długach. Walcząc o klientów, przyciągnęły do siebie część przedsiębiorstw o bardzo małej wierzytelności kredytowej. Banki komercyjne popełniały zatem również błędy w polityce kredytowej, a wszystko to zwiększało ilość złych długów, których wysokość szacuje się obecnie na 25% wszystkich udzielonych kredytów.

Na kształt polityki kredytowej polskich banków wpływa wiele czynników. Polski system bankowy jest relatywnie skromny, ale dynamicznie się rozwija. Aktywa łącznie stanowią 20% GDP, podczas gdy w krajach zachodnich jest to 50%. To częściowo tłumaczy, dlaczego banki komercyjne nie mogą sprostać potrzebom w zakresie kredytu na restrukturalizację gospodarki. Wzrasta wielkość oszczędności lokowanych w bankach na rachunkach terminowych i obserwuje się zjawisko przenoszenia oszczędności z rachunków płatnych na każde żądanie na rachunki terminowe, wyżej oprocentowane. Banki muszą utrzymywać 23-proc. rezerwę obowiązkową w odniesieniu do rachunków płatnych na każde żądanie i 10-proc. rezerwę dla rachunków terminowych. Innym wymogiem sprawiającym bankom wiele problemów są określone prawem wymagania związane z udzielaniem kredytów. Bank nie może udzielić pojedynczemu kredytobiorcy pożyczki w wysokości większej aniżeli 10% swoich aktywów (w przypadku pożyczek łączonych nie może to być więcej niż 15% wartości aktywów). Sprawę kredytowania przedsiębiorstw dodatkowo komplikuje brak stabilności systemu ekonomicznego i politycznego, co sprawia, iż banki są bardzo ostrożne w podejmowaniu decyzji o kredytowaniu i preferują kredyty krótkoterminowe. Zabezpieczają się przy tym żądając wysokich gwarancji kredytowych. Ponieważ notuje się przypadki komplikacji w egzekucji zabezpieczenia pożyczki (gdy kredytobiorca nie wywiązuje się z umowy), banki żądają niekiedy gwarancji wynoszących aż do 300% wartości kredytu.

Ponieważ maleje liczba udzielanych przez banki kredytów z jednej, a rośnie liczba środków lokowanych na rachunkach terminowych z drugiej strony, banki bądź same inwestują w obligacje, bądź kierują środki na rynek operacji międzybankowych, umożliwiając tym samym innym bankom inwestowanie w obligacje. Taka sytuacja jest dogodna dla rządu i banków, ale tracą na tym przedsiębiorstwa. Obecnie banki mierzą ryzyko udzielania kredytu przedsiębiorstwom poprzez porów-

nanie do inwestowania w obligacje. Zatem stopa oprocentowania obligacji Skarbu Państwa jest podstawą do ustalania stopy procentowej dla kredytów. Jest to więcej niż stopa kredytu refinansowego, zatem przedsiębiorstwa muszą płacić wyższą faktyczną stopę procentową aniżeli w przeszłości. Dzięki wysokiej cenie kredytu banki realizują wysokie zyski, które przeznaczają na budowanie rezerw potrzebnych do radzenia sobie ze złymi długami.

To w części tłumaczy, dlaczego poziom inflacji w Polsce jest wciąż duży, chociaż NBP dąży do jej obniżenia poprzez kontrolę ilości pieniądza. W ten sposób NBP chce obniżyć popyt, zakładając, iż mamy do czynienia z inflacją popytową. Wydaje się wszakże, iż inflacja w Polsce ma charakter raczej cenowy. Rosną koszty produkcji w przedsiębiorstwach, co jest rezultatem wzrostu cen energii, wprowadzenia VAT i wysokiej ceny kredytów bankowych. Ponieważ przedsiębiorstwa nie mają dostępu do kredytów, nie mają środków na restrukturyzację, co prowadzi do obniżania się zysków, a przez to wpływów z podatków dla budżetu. Tak wygląda pierwsze błędne koło.

Próba wyjścia z tego błędnego koła jest ustawa o restrukturyzacji długów, która obejmując swoim działaniem banki państwowe, stwarza możliwość dostępu do kredytów na restrukturyzację dla przedsiębiorstw mających realne szanse na rozwój. Warunkiem przerwania pierwszego błędnego koła jest wyjście z drugiego, które wiąże się z zatorami płatniczymi i wzajemną niewypłacalnością przedsiębiorstw.

## Błędne koło zatorów płatniczych

Aby wyjść z pierwszego błędnego koła niedostępnych kredytów, należy wskazać, które przedsiębiorstwa są zdolne do przetrwania. Tego jednak zrobić się nie da bez wyjścia z drugiego zakłętego kręgu, czyli kręgu zatorów płatniczych. W konsekwencji trzeba określić, jaki rodzaj produkcji nie będzie zyskowy bez stałych subsydiów i zrezygnować z jej kontynuowania. Oznacza to otwartą wojnę z niektórymi przedsiębiorstwami, a więc działania, któ-

rych każdy chce uniknąć. Chociaż oznajmiono, iż około 700 firm nie ma już prawa do ubiegania się o żadne formy kredytu, to nie zanotowano w Polsce fali bankructw. Stojące na skraju bankructwa firmy utrzymują się ciągle na powierzchni poprzez tworzenie sieci pozabankowych zobowiązań. Sieć ta obejmuje również firmy dobre, które kooperując z monopolistami zostały przez nich wciągnięte w system zatorów płatniczych. Firmy pozostające w tym kręgu nie płacą między sobą wzajemnie zobowiązań. Pytaniem zasadniczym jest, kto przewróci pierwszy klocek tego domina. Dla banków bankructwo przedsiębiorstwa nie jest wyjściem szczególnie pożądanym, gdyż i tak w kolejce po należności Skarb Państwa wyprzedzi banki. Po wtóre, banki wolą utrzymywać w swoich księgach złe długi w pozycji aktywów i utrzymywać tę fikcję, zamiast spisywać te długi na straty i ponosić tego konsekwencje. Rząd również nie jest zainteresowany eliminacją słabych firm, bo i bez tego kwestia bezrobocia jest sprawą dostatecznie nabrzmiałą. Trudno byłoby oczekiwać, aby same przedsiębiorstwa były zainteresowane upadłością. Tak więc żadna ze stron nie chce przerwać tego zakłętego koła.

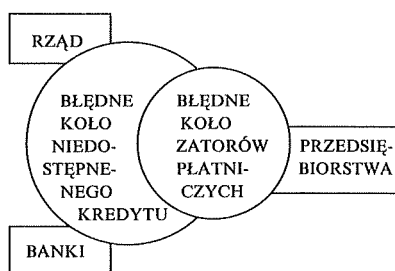
Oprócz uwarunkowań ekonomicznych działają jeszcze względy polityczne, które sprawiają, iż banki udzielają kredytów przedsiębiorstwom stojącym na skraju bankructwa. Wiąże się to m.in. z faktem, iż zarówno większość banków, jak i starających się o kredyty firm jest własnością państwa. Utrzymywanie nierentownych i przestarzałych firm nie stworzy podstawy do wzrostu gospodarczego. Poprzedni rząd pracował nad paktem o przedsiębiorstwie państwowym, który miał stworzyć nowe możliwości prywatyzacji przedsiębiorstw i łagodzić problemy wzajemnego ich zadłużenia. Teraz decyzje leżą w rękach nowego rządu.

Pewnym sposobem złagodzenia sygnalizowanych powyżej problemów mogłoby być upowszechnienie emitowania obligacji przez przedsiębiorstwa. Obecnie duże firmy, aby zaciągnąć kredyt na potrzeby zwiększenia kapitału obrotowego, muszą

udawać się do kilku banków w celu otrzymania od każdego z nich części środków. Łatwiej byłoby robić to poprzez emisję obligacji. Ze względu na wysoką stopę oprocentowania kredytu, przedsiębiorstwa-emitenci mogłyby oferować oprocentowanie obligacji na poziomie wyższym, aniżeli wysokość oprocentowania lokat w bankach. Zyskiwałyby i przedsiębiorstwa – płacąc mniej za kredyt i inwestorzy – otrzymując wyższe oprocentowanie od swoich lokat w porównaniu z lokatami bankowymi. Same banki wreszcie, obracając obligacjami otrzymywałyby stosowne opłaty.

Polska stara się pozyskać kapitał zagraniczny i wykorzystać go do przełamania pierwszego zakłętego koła. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w modernizację firm z udziałem inwestorów zagranicznych dają wymierne efekty poprawiając sytuację nie tylko danego przedsiębiorstwa, ale i – pośrednio – kooperantów danej jednostki. Zagraniczne linie kredytowe z kolei oferują relatywnie niską cenę kredytu wyrażoną w procentach w porównaniu z ceną kredytu złotówkowego. Ponieważ jednak całość rozliczeń dokonywana jest w dewizach, na barkach pożyczkobiorcy spoczywa ryzyko zmian kursu walutowego.

#### DWA BŁĘDNE KOŁA POLSKIEJ GOSPODARKI



Problemy polskiej gospodarki zdają się koncentrować w sferze finansów. Banki starają się rozwiązywać problemy płynności przez stosowanie wskazań teorii kredytu komercyjnego (bilansowanie krótkoterminowych zobowiązań przez aktywa krótkoterminowe) i co ważniejsze, wskazań teorii przesunięć (inwestowanie w papiery wartościowe o dużym stopniu płynności). Teoria spodziewanych dochodów (zwięk-

sznienie ilości pożyczek długoterminowych, które również zapewniają płynność poprzez regularne spłaty ich rat i odsetek) nie jest, jak na razie, stosowana przez polskie banki. Jest to rezultat istnienia dwóch zakłętych kręgów. Pierwsze błędne koło ograniczeń kredytowych jest rezultatem pogarszającej się sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, co prowadzi do zmniejszenia wpływów podatkowych. Rosnący deficyt budżetowy jest finansowany przez obligacje państwowe, w które inwestują banki. Dla banków jest to pewniejsza lokata, aniżeli zwiększanie podaży kredytów. To z kolei zamyka drogę przedsiębiorstw do kredytów na restrukturyzację. Drugim błędnym kołem są zatory płatnicze. Ten zakłęty krąg powinien być przerwany w pierwszej kolejności, aby można było sporządzić listę przedsiębiorstw legitymujących się na tyle dobrymi wynikami ekonomicznymi, że banki byłyby skłonne zaoferować im kredyty na poprawę ich kondycji ekonomicznej.

Teoretycznie ustawy o restrukturyzacji długów i pakt o przedsiębiorstwie państwowym mogłyby przerwać te błędne koła. Jednakże działaniem niezbędnym musi być doprowadzenie do bankructwa przedsiębiorstw nieefektywnych i nie rokujących nadziei na poprawę. Ktoś, kto zainicjuje ten proces, będzie równocześnie ekonomicznym herosem i kozłem ofiarnym.

Arian Kaandorp

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> World Economic Research Institute, *Poland: International Economic Report 1992/93*, Warsaw School of Economics, Warsaw, 1993.
- <sup>2)</sup> John E. JACKSON, Jacek KLICH, *Policies to Promote Growth in a Market Economy: What We can Learn from the Polish and U.S. Experiences*, maszynopis powielony, Jagiellonian University, Cracow, November 1993.
- <sup>3)</sup> Wypowiedź wicepremiera Marka Borowskiego w „Warsaw Voice”, 12 December, 1993.
- <sup>4)</sup> Roger Leory MILLER, Robert W. PULSINELLI, *Modern Money and Banking*, McGraw-Hill, New York, 1985.

Autor, magister nauk ekonomicznych, jest holenderskim stypendystą w I Katedrze Ekonomii Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie.

Adam Bednarski

# Ocena efektywności szkolenia i doskonalenia kadr kierowniczych

Przechodzenie do gospodarki rynkowej bez udziału nowoczesnie kształconej kadry kierowniczej nie jest możliwe, stąd istnieje potrzeba doskonalenia systemów kształcenia menedżerów. Wymaga to prowadzenia analizy zapotrzebowania na kształcenie, określania celów, sterowania programami, badania oceny efektywności szkoleń itd.

Szkolenia prowadzone w przedsiębiorstwach nie mogą się ograniczać do prowadzenia sporadycznych kursów, ale muszą stać się elementem zorganizowanego planowania rozwoju i doskonalenia kadr.

W warunkach transformacji gospodarki polskiej kształceniem kadr i doskonaleniem zajmuje się wiele instytucji, a metody i techniki są zróżnicowane. Stąd też badania nad skutecznością różnych środków dydaktycznego przekazu wydają się być cennym uzupełnieniem w programach kształcenia kadr kierowniczych. Jedną z prób sondażu na ten temat były badania przeprowadzone w okresie 1991-1993, w ramach „Warsztatów Biznesu AGROBAZARU”<sup>\*)</sup>. Przeprowadzona ankietyzacja i wywiady po zakończonych cyklach szkoleniowych dla zarządzania agrobiznesem w Polsce, miały na celu udzielenie odpowiedzi przede wszystkim na pytanie, w jakim kierunku ma zmierzać dalsza ewolucja metod i form szkolenia, aby było ono zgodne z potrzebami praktyki? Ponadto chodziło o zweryfikowanie (testowanie) przydatności nowych metod tzw. aktywnego nauczania, jaką stanowią tzw. *case study* oraz gry symulacyjne. Badaniami objęto ponad 800 respondentów, rekrutujących się z przedsiębiorstw przemysłu rolno-spożywczego, ośrodków Doradztwa Rolniczego, przedstawicieli małych firm (*small business*), studentów studiów podyplomowych Wydziału Nauk Ekono-

micznych i Zarządzania UMK w Toruniu i Toruńskiej Szkoły Zarządzania. Ponadto w firmach o największych obrotach w roku 1992 w regionie Pomorza oraz Warmii i Mazur przeprowadzono wywiady związane ze szkoleniem pracowników tych firm (badanie postaw i opinii pracowników oraz zarządów firm na temat ewolucji szkolenia itp.).

Z przeprowadzonych badań wynika, że większość respondentów traktuje wydatki na szkolenia jako inwestycję „w siebie”, związaną z nowymi realiami gospodarki w Polsce. Z punktu widzenia badanych przedsiębiorstw prywatnych (*small business*) szkolenie w tych firmach służyć miało: „lepszemu wglądowi w problematykę zarządzania firmą”, poprawie komunikowania, rekrutacji pracowników itd. Z ankiety wynika także, że pracownicy przykładają obecnie większą wagę do ofert szkoleniowych, aniżeli dawniej. Kursy, zdaniem respondentów, stają się szansą obrony przed „bezrobociem” (45%), ale w opiniach przełożonych większe preferencje mają pracownicy młodzi (do 30 lat), aniżeli starsi (powyżej 40 lat). Jeżeli chodzi o ocenę efektywności stosowania różnych metod kształcenia i treningu kierowniczego, to opinie były podzielone (patrz tablica 1). Respondenci mieli możliwość oceny poprzez porównanie różnych metod i technik szkolenia z tego względu, że brali udział już w kilku kursach prowadzonych przez instruktorów i wykładowców z zagranicy oraz polskich.

Z tabl. 1 widać, że efektywność szkolenia za pomocą tzw. metod aktywnego nauczania (*case study* – gry symulacyjne) zostały przez słuchaczy ocenione wysoko. Przeważają zdecydowanie opinie, że techniki partycypacyjne są bardzo przydatne. Dotyczy to przede wszystkim metod symulacyjnych i metody stu-

diowania przypadków, a także dyskusji grupowej. Nieco z rezerwą odnieśli się respondenci do gry w role.

W wywiadach z kierownikami firm starano się także dociec odpowiedzi na pytania: na czym opierają oni oceny efektywności szkoleń swoich pracowników prowadzonych przez firmę, jak też szkoleń z zewnątrz, oraz skąd czerpią informacje na ten temat?

Wyniki odpowiedzi na te pytania prezentuje kolejna tablica 2.

Ocena skuteczności poszczególnych metod szkolenia może budzić pewne zastrzeżenia, bo główną podstawą do pozytywnej oceny są wrażenia osobiste i doświadczenia. Na tę ocenę składają się także opinie samych uczestników i uwagi ich przełożonych. Pomiar efektywności wyników całego szkolenia opierał się na reakcji uczestników szkolenia, głównie za pomocą formularza-ankiety, zawierającego wiele pytań, na które zaraz po zakończeniu kursów należało odpowiedzieć pisemnie. Nie wszystkie firmy kontrolują, na ile zmieniło się po szkoleniu zachowanie pracowników w miejscu pracy. Ale tak już jest w każdej firmie, że to, co się łączy bezpośrednio z produkcją, kontroluje się regularnie, ale to, co wiąże się z nią pośrednio – sporadycznie. Brakuje prowadzenia „bilansu zasobów osobowych”. Kontrola wyników nie tylko służy ich pomiarowi. Łączenie określania celów, planów, programów produkcyjnych ze szkoleniem służy badaniu warunków, jakie są niezbędne do zapewnienia sukcesu szkoleniom. Dane na ten temat prezentuje tablica 3.

Z wypowiedzi respondentów wynika, że ok. 40% firm kontroluje skuteczność programów szkoleniowych drogą wywiadów, listów polecających od innej firmy, która korzystała już wcześniej z usług wykłado-

**Tablica 1. Ocena efektywności stosowanych metod i form kształcenia w opiniach uczestników szkoleń sfery AGROBIZNESU w latach 1991-1992 w Polsce (w%)**

Lp.	Metoda	Efektywność w opinii uczestników (skala ocen 1-5)				
		bdb	dobry	dost.	niedost.	brak odpow.
1.	Dyskusja grupowa	10	40	15	5	30
2.	Symulacja (gry kierow.)	35	40	20	—	5
3.	Studiowanie przypadków	19	40	11	20	10
4.	Gra w role (inscenizacje)	20	25	40	—	15
5.	Inne metody	15	35	20	10	20

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych. Maszynopis WNEiZ, Toruń 1993 r.

**Tablica 2. Źródła pozyskiwania informacji do oceny efektywności różnych metod treningu kierowniczego w przedsiębiorstwach AGROBIZNESU w Polsce w latach 1991-1993**

Lp.	Metoda	Osobiste wrażenia doświad.	Reakcje uczestników	Wypowiedzi uczestników i kierowników	Testy przed i po szkoleniu	Bez odpowiedzi
1.	Dyskusja grupowa	390	165	151	210	15
2.	Symulacja	140	240	190	150	42
3.	Studiowanie przypadków	160	270	320	124	36
4.	Gra w role	111	128	136	114	76
5.	Inne metody partycypacji	120	90	137	111	36

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych. Maszynopis WNEiZ UMK, Toruń 1993 r.

**Tablica 3. Czynności związane z pomiarem efektywności treningu kierowniczego w firmach AGROBIZNESU w Polsce w latach 1991-1992**

Lp.	Płaszczyzna kontroli	Czy próbowano kontrolować wynik treningu			
		tak, przy większości programów	tak, przy niektórych programach	nie lub prawie nigdy	bez odpowiedzi
1.	Reakcja uczestników	165	120	20	10
2.	Wyniki nauki	113	152	24	16
3.	Zmiany w nastawieniu i zachowaniu uczestników	16	40	58	6
4.	Korzyści firmy, efekty organizacyjne i gospodarcze	19	36	46	7

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych. Maszynopis WNEiZ UMK, Toruń 1993 r.

wców i trenerów. Na ogół jednak brakuje w przedsiębiorstwach pogłębianej analizy o rozmiarach i skuteczności metod i technik szkolenia wewnątrz- i pozazakładowego. Taka kontrola wyników sprzyja racjonalizacji planowania programowania i przeprowadzania szkoleń. Niestety, zarządzanie czynnikiem ludzkim nie wszędzie jeszcze jest doceniane w należyty sposób. W świetle przeprowadzonych badań przydatność tzw. *case study* i gier kierowniczych w doskonaleniu umiejętności menedżerów wydaje się być różnicowana. Niemniej przeważają opinie, że konkurencja w zakresie ofert szkoleniowych sprzyja poprawie efektywności kształcenia i doskonalenia kadr kierowniczych. Stąd wydaje się koniecznym rozwiązanie problemu aktualizacji i doboru niezbędnych środków dydaktycznego przekazu podczas szkolenia, bo np. *case study* dotyczące realiów polskiej gospodarki są lepiej oceniane przez słuchaczy (jako bardziej przydatne) aniżeli zapożyczone z literatury zagranicznej. Dlatego też warto byłoby podjąć wysiłki zmierzające do koordynacji działań związanych z opracowaniem książkowym *case study* dotyczących przeobrażeń polskiej gospodarki. W poszczególnych ośrodkach akademickich próbuje się wiele rzeczy związanych z doskonaleniem kształcenia kadr kierowniczych zrobić, ale zapotrzebowanie praktyki jest coraz większe. Stąd potrzeba pozyskiwania nie tylko funduszy na modernizację dydaktycznych środków przekazu, ale również ludzi, skupionych wokół twórczych przeobrażeń programów szkolenia i doskonalenia menedżerów w Polsce.

\*) Zob. „AGROBAZAR” – pismo biznesu rolnego nr 1-10, Wydawnictwo Multipress, Warszawa 1992 r.

Autor jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Katedry Ogólnych Problemów Zarządzania Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu.

Jacek Klich

# Polityka rządów państw Unii Zachodnioeuropejskiej wobec małych i średnich przedsiębiorstw (I)

Opracowanie niniejsze otwiera serię artykułów poświęconych problemowi wspierania małych i średnich firm w gospodarkach państw Unii Zachodnioeuropejskiej (UZ). Ideą przewodnią całej serii jest ukazanie celów, kierunków i sposobów realizacji strategii promowania sektora małej i średniej przedsiębiorczości inicjowanych przez rządy państw UZ. Struktura tej prezentacji zakłada przedstawienie generalnej linii polityki poszczególnych państw Unii w interesującej nas kwestii, z uwzględnieniem relacji: polityka rządu centralnego — polityka władz regionalnych, następnie deklarowanych celów i odpowiednich instytucji rządowych mających realizować te cele. Problemy te będą prezentowane w niniejszym artykule. W dalszych częściach opisane zostaną działania państw UZ promujące małe i średnie firmy w odniesieniu do takich sfer, jak: polityka fiskalna na poziomie kraju i regionu, kształcenie, polityka udzielania licencji, polityka finansowa, polityka informacyjna i system doradztwa, pomoc w badaniach R&D i gwarantowanie dostępu do nowych technologii, system zamówień rządowych, pomoc w eksporcie, pomoc i ulgi związane z zatrudnianiem nowych pracowników. Przewidywana jest również na końcu prezentacja poszczególnych narodowych modeli wspierania małych i średnich firm.

Prezentację polityki poszczególnych państw UZ mającej na celu promocję małych i średnich przedsiębiorstw poprzedzić należy krótką prezentacją problemu podziału kompetencji pomiędzy rządami centralnymi, a władzami lokalnymi w niektórych państwach UZ. Mówiąc o angażowaniu się rządów we wspieranie small businessu nie można bowiem zapominać, iż niektóre z państw UZ posiadają struktury federacyjne lub silnie zdecentralizowaną władzę. W takich przypadkach rozważania na temat angażowania się państwa w gospodarkę (a taki przecież charakter posiada aktywne wspieranie małych przedsiębiorstw) bez odpowiedniego komentarza mogłyby prowadzić do niebezpiecznych uproszczeń. Należy zatem choćby zaawizować ten problem, który choć sam w sobie bardzo istotny, nie może być jednak w tym miejscu dokładnie prezentowany. Powiedzmy więc, iż władze lokalne w wielu państwach UZ mogą podejmować i realizować programy gospodarcze, które mają na celu tworzenie sprzyjającego kli-

matu dla powstawania i rozwoju małych przedsiębiorstw. Proces delegowania uprawnień w tym zakresie na poziom lokalny nabrał tempa w latach 80., kiedy to państwa UZ dotkliwie doświadczone zostały bezrobociem. W niektórych państwach (Holandia, Dania, Luksemburg, Wielka Brytania, Irlandia, Portugalia) tylko rząd centralny ma prawo do kształtowania polityki wspierania małych przedsiębiorstw. W Belgii, Francji, Niemczech, Włoszech, Hiszpanii i Grecji może to robić tak rząd centralny, jak i rządy lokalne. W Belgii rządy Flandrii, Walonii i Brukseli mogą stanowić odpowiednie prawa w zakresie polityki gospodarczej na swoim terytorium, w szczególności w odniesieniu do zatrudnienia i polityki energetycznej. We Francji władze poszczególnych departamentów mogą kreować własną politykę wspierania small businessu, z tym jednak, że działania takie zyskać muszą aprobatę rządu centralnego. W Niemczech poszczególne landy otrzymują od rządu federalnego fundusze, które mogą być

użyte na wspieranie małych przedsiębiorstw. We Włoszech inicjatywy na rzecz małych firm mogą być podejmowane tak przez rząd centralny, jak i władze lokalne. Tak samo jest w Grecji. Hiszpania podzielona jest na 17 prowincji cieszących się zróżnicowanym zakresem uprawnień, ale generalnie to na szczeblu prowincji tworzone są i realizowane programy pomocy drobnej przedsiębiorczości.

Niektóre państwa (Dania, Francja, Włochy, Irlandia, Grecja, Hiszpania i Portugalia), tworząc programy wspierania małych i średnich firm, nie przeprowadzają tak dokładnego rozróżnienia pomiędzy poszczególnymi kategoriami przedsiębiorstw, jak czynią to pozostałe państwa. Rozwiązania holenderskie, belgijskie, brytyjskie i niemieckie adresowane są precyzyjnie do małych firm we wszystkich sektorach gospodarki. Irlandia, Włochy, Hiszpania, Portugalia i Grecja wspierają małe firmy działające przede wszystkim w sferze produkcji i rzemiosła. Siedem państw UZ (Holandia, Bel-

gia, Luksemburg, Dania, Wielka Brytania, Hiszpania i Włochy) posiada specjalne regulacje w odniesieniu do osób pracujących na własny rachunek. Przejawia się to m.in. w tym, iż (z wyjątkiem Wielkiej Brytanii) wszystkie te państwa oferują ulgi podatkowe dla tej kategorii zatrudnionych. Belgia, Holandia i Wielka Brytania oferują tym osobom specjalne programy ubezpieczeniowe. W Belgii składka ubezpieczeniowa płacona przez osobę pracującą na własny rachunek jest niższa od składek wnoszonych przez innych pracowników i pracodawców (z tym jednak, że i wysokość otrzymywanych świadczeń jest też niższa). W Wielkiej Brytanii osoba pracująca na własny rachunek, a nie uzyskująca pewnego minimalnego poziomu dochodów jest całkowicie zwolniona z płacenia składek na ubezpieczenie społeczne.

### Deklarowane cele

Analiza oficjalnych dokumentów pozwala na określenie, jakie cele stawiają sobie poszczególne państwa promując rozwój małych i średnich firm.

Poprzez swoją politykę wspierania i promocji małych i średnich przedsiębiorstw, rząd Holandii pragnie zachęcać do formowania, ochrony i rozwoju tej właśnie kategorii firm, w celu stymulowania produkcji i wzrostu zatrudnienia. Polityka rządu holenderskiego wobec małych firm obejmuje dwa aspekty: integracyjny i funkcjonalny. Aspekt integracyjny wyraża się w dążeniu do tworzenia sprzyjającego klimatu dla rozwoju gospodarczego w ogóle, a funkcjonalny przejawia się w kreowaniu takich warunków otoczenia, które mają pomagać małym przedsiębiorstwom w przewyżczeniu słabości typowych dla małych jednostek (np. niskie kwalifikacje pracowników, czy ograniczone zasoby kapitałowe). Funkcjonalny aspekt polityki rządu holenderskiego wobec small businessu ma charakter interwencyjny i zmierza do pełnego wykorzystania wszystkich silnych punktów małych przedsiębiorstw, a przede wszystkim ich dużej elastyczności i specjalizacji.

Dążenie do stworzenia sprzyjającego klimatu dla rozwoju przedsiębiorstw jest również deklarowanym celem rządów: belgijskiego i niemieckiego. Belgowie jako cel ostateczny wspierania przedsiębiorczości podają tworzenie nowych stanowisk pracy, a Niemcy wzrost efektywności i konkurencyjności niemieckich małych firm. Rząd Luksemburga akcentuje swoją wolę pomagania firmom nowo powstającym i już działającym na rynku oraz tworzenia sprzyjającego klimatu dla przedsiębiorczości, a wśród celów takich działań wymienia m.in. chęć przyciągnięcia zagranicznego kapitału. Francja deklaruje wolę pomocy małym firmom powoływanym do życia i już działającym, przy czym nie akcentuje się w oficjalnych dokumentach rządowych woli tworzenia sprzyjającego klimatu dla rozwoju małych firm. W Wielkiej Brytanii działania rządu w kierunku promocji małych przedsiębiorstw motywowane są chęcią tworzenia ducha przedsiębiorczości, a celem takich działań jest decentralizacja i ograniczanie biurokracji.

Cele rządu duńskiego w interesującej nas kwestii wspierania małych firm definiowane są bardzo pragmatycznie: jest to część stabilizacyjnych działań rządu zmierzających do redukcji deficytu budżetowego. Wśród celów wymienia się jeszcze przygotowywanie małych przedsiębiorstw do nowych warunków gospodarowania w zjednoczonej Europie i zwiększenie ich konkurencyjności.

Tworzenie sprzyjającego klimatu dla rozwoju małych firm, tak w odniesieniu do firm nowych jak i działających (szczególnie w przemyśle i rzemiośle), jest deklarowanym celem rządu hiszpańskiego. Mówi się również o zwiększeniu konkurencyjności i zachęcaniu firm do włączania się do specjalnych programów pomocy oferowanych Hiszpanii przez UZ.

Polityka rządów Irlandii, Włoch, Portugalii i Grecji ukierunkowana jest na osiągnięcie wyraźnie zarysowanych celów. W przypadku Irlandii jest to przyciąganie obcego kapitału, tworzenie przedsiębiorstw przemysłowych konkurencyjnych

wobec firm zagranicznych, stabilizacja, a potem wzrost zatrudnienia. Wśród celów rządu włoskiego znajdujemy unowocześnienie potencjału produkcyjnego, promocję transferu technologii i wspieranie badań R&D. To wszystko służyć ma poprawie konkurencyjności i produktywności przemysłu włoskiego. Rząd włoski stosuje specjalne środki w celu stabilizowania i rozwoju eksportu. Deklaruje zmiany w prawie pracy i poprawę obsługi przedsiębiorstw. Rząd portugalski określa swoją politykę wobec małych firm jako wspierającą. Podobnie jak w przypadku Włoch i Irlandii, akcentuje znaczenie pomocy dla sektora przemysłu. Cele polityki rządu obejmują modernizację handlu i sektora usług oraz optymalizację gałęzi surowcowych. Podobnie jak Dania, Portugalia chce przygotować swoje przedsiębiorstwa do działania w warunkach zjednoczonego rynku europejskiego. Tak jak Holandia, Belgia i Grecja, Portugalia chce poprzez wsparcie small businessu uzyskać nowe miejsca pracy. Grecja poprzez wspieranie sektora małych i średnich przedsiębiorstw chce zmniejszyć bezrobocie, promować innowacje, ożywić tradycyjne sektory swojej gospodarki oraz zwiększyć eksport.

Jak widać, cele polityki poszczególnych państw UZ w interesującej nas kwestii wspierania drobnej przedsiębiorczości mogą być formułowane z różnym stopniem ogólności. Dynamizowanie i unowocześnianie gospodarki, podniesienie konkurencyjności, stabilizacja i wzrost zatrudnienia, wzrost eksportu – to najczęściej wymieniane cele polityki gospodarczej państwa w odniesieniu do małych przedsiębiorstw.

Popatrzmy teraz, jakie instytucje państwowe mają tak zarysowaną politykę realizować.

### Organy wykonawcze

Zarówno rząd holenderski, jak i niemiecki posiadają specjalne departamenty do spraw małych przedsiębiorstw. Do 1989 roku istniało w Holandii stanowisko sekretarza stanu ds. małych i średnich firm. Belgia i Luksemburg mają osobne



ministerstwo odpowiedzialne za małe i średnie przedsiębiorstwa, którego nazwa wydać się może nieco orientalna, gdyż brzmi w wolnym tłumaczeniu: Ministerstwo Klasy Średniej (*Ministry of Middle Class Affairs*). W obu tych państwach za politykę wobec sektora small businessu odpowiedzialne jest też Ministerstwo Gospodarki. W Belgii, Ministerstwo Klasy Średniej jest odpowiedzialne za wprowadzanie w życie postanowień Karty Osób Pracujących na Własny Rachunek, dokumentu będącego zbiorem praw socjalnych osób o takim statusie. Ministerstwo to dokonuje również oceny konsekwencji projektowanych ustaw dla sektora small businessu. Wraz z Ministerstwem Gospodarki reprezentuje interesy małych przedsiębiorstw na forum międzynarodowym. Ministerstwo Gospodarki działa również jako pośrednik w sporach między prowincjami. W Luksemburgu podział kompetencji pomiędzy te dwa ministerstwa bazuje raczej na kryterium przynależności przedsiębiorstwa do danego sektora, a mniej na kryterium wielkości firmy. Ministerstwo Klasy Średniej odpowiedzialne jest za przedsiębiorstwa reprezentujące rzemiosło, handel i restauracje, które to dziedziny budowane są całkowicie z małych firm.

W Wielkiej Brytanii, choć tworzy się specjalne programy dla małych

przedsiębiorstw, ich realizacją nie zajmują się wydzielone struktury rządu, lecz poszczególne ministerstwa. Istnieją jednak wyspecjalizowane agencje rządu zajmujące się niektórymi sprawami small businessu. W Departamencie Zatrudnienia działa specjalny Wydział ds. Małych Przedsiębiorstw zajmujący się dostarczaniem informacji i doradztwem małym firmom. Istnieje ponadto stanowisko ministra (odpowiednika naszego ministra bez teki) do spraw małych firm. Minister ten jest odpowiedzialny za koordynację polityki wobec małych firm, realizowaną przez poszczególne departamenty, kontakty z organizacjami pracodawców oraz reprezentowanie spraw drobnej przedsiębiorczości na forum UZ.

Polityka rządu irlandzkiego w interesującej nas kwestii odnosi się wyłącznie do przemysłu, stąd też jej wprowadzaniem w życie zajmuje się Ministerstwo Przemysłu i Handlu. Włochy, Dania, Francja, Hiszpania, Portugalia i Grecja nie mają jasno zdefiniowanej polityki wobec małych firm na szczeblu rządu centralnego. Za wprowadzanie w życie pewnych rozwiązań, które ze względu na przyjęte kryteria odnoszą się wyłącznie do małych firm odpowiedzialni są poszczególni ministrowie.

We wprowadzaniu niektórych planów dotyczących pomocy małym firmom uczestniczą w Holandii, Bel-

gii, Niemczech, Wielkiej Brytanii i Francji również inne organizacje i agencje rządowe oraz organizacje przemysłowe. Irlandia, Hiszpania, Portugalia i Grecja utworzyły specjalne agencje rządowe do spraw małych przedsiębiorstw, odpowiedzialne za wprowadzanie w życie programów pomocy small businessowi. We Włoszech, Luksemburgu i Danii za wypracowywanie i wdrażanie w życie polityki wspierania i pomocy małym firmom odpowiedzialni są poszczególni ministrowie.

Powyżej przedstawione zostały przesłanki i cele programów pomocy sektorowi drobnej przedsiębiorczości oraz instytucje mające wprowadzać je w życie. W dalszej części zaprezentowane zostaną konkretne sposoby i narzędzia pomocy małym i średnim przedsiębiorstwom w państwach Unii Zachodnioeuropejskiej.

Jacek Klich

*Artykuł ten jest jednym w efektów programu badawczego finansowanego z grantu: ACE 92-0140-F. Autor składa tą drogą podziękowania fundatorom za umożliwienie realizacji programu.*

Autor jest adiunktem I Katedry Ekonomii Uniwersytetu Jagiellońskiego.



Akademia Controllingu



prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie  
controllingu

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

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

OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

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

Piotr Grudowski

# Koncepcja strat jakościowych Taguchiego

J. Juran stwierdził w jednej ze swoich prac, że w każdym przedsiębiorstwie istnieją dwa różne sposoby porozumiewania się – „język pieniądza”, którym posługuje się kierownictwo wyższego szczebla oraz „język techniczny” używany przez kadrę inżynierską, średni szczebel techniczny i szeregowych pracowników produkcji. Juran wyraził ubolewanie, że brak jest skutecznych metod pozwalających te dwa języki do siebie zbliżyć.

Obecnie wydaje się, że tę lukę wypełnia koncepcja strat jakościowych, zaproponowana przez G. Taguchiego, znanego międzynarodowego konsultanta w dziedzinie zapewnienia jakości. Przejrzystość, kompleksowość oraz sprawdzona w różnych warunkach skuteczność rozwiązań, jakie ta metodyka niesie, sprawiają, że znajduje ona coraz szersze zastosowanie.

Wydaje się, że zaproponowana idea straty jakościowej może mieć szerokie zastosowanie w różnych rodzajach działalności gospodarczej jako nowa filozofia realizacji wszelkich zadań, odpowiadająca strategii ciągłej poprawy – naczelnemu hasłu kompleksowego zarządzania jakością (TQM).

## Definicja i miara jakości wyrobu

Taguchi w kontrowersyjny sposób definiuje jakość (wyznaczając jednocześnie jej miarę) jako „wymierną stratę społeczną spowodowaną przez wyrób po przekazaniu go odbiorcy”. Konieczne jest więc obliczanie, a raczej szacowanie tej straty nazywanej dalej stratą jakościową.

Jeśli, przykładowo, agregat chłodniczy w lodówce ulegnie uszkodzeniu z powodu wadliwego wykonania lub zaprojektowania, to powstaje w wyniku tego wiele strat (kosztów) ponoszonych przez różne strony. Zepsuciu może ulec przechowywana

żywność, konieczne może się okazać odwiezienie lodówki do punktu naprawczego lub oczekiwanie na serwis, wystąpić może konieczność zjedzenia posiłków poza domem itp. Dla producenta mogą to być koszty wynikające nie tylko z umowy gwarancyjnej, ale również wiele takich niejawnych kosztów, jak chociażby utrata reputacji, a w efekcie potencjalnych zamówień. Istotnymi są również straty ekologiczne.

Operowanie popularną miarą jakości, jaką jest procent wyrobów wadliwych w procesie produkcyjnym, jest w świetle japońskiej filozofii jakości niewłaściwe, gdyż wyroby wadliwe nie są wysyłane, a tylko takie powodują straty odbiorcy (współczesna definicja jakości jest zorientowana na klienta).

Taguchi uważa, że celem inżynierii jakości powinno być doprowadzenie do takiej sytuacji, w której poszczególne charakterystyki jakościowe wyrobu (cechy użytkowe istotne dla odbiorcy), byłyby możliwie jak najmniej czułe na zakłócenia (szumy) związane ze środowiskiem, w jakim wyrób jest używany, bez konieczności eliminacji tych zakłóceń. Udało się wykazać, że można tego dokonać bez specjalnych nakładów.

Metodyka *Robust Design* (projektowanie wyrobów lub procesów pewnych, „sztywnych”, niepodatnych na zakłócenia), zaproponowana przez Taguchiego, umożliwia obniżenie zarówno jednostkowego kosztu własnego wyrobu, jak i związanych z jego użytkowaniem strat jakościowych.

W trakcie najistotniejszej, z punktu widzenia efektywnego zapewnienia jakości wyrobu, fazy planowania i przygotowania produkcji, Taguchi wyróżnia trzy etapy:

● **Projektowanie systemu**, obejmujące określenie wymaganych materiałów i komponentów, wybór technologii, opracowanie prototypowe-

go rozwiązania spełniającego wymagane funkcje (wykorzystuje się m.in. metodę rozwinięcia funkcji jakości – QFD), wybór metod montażu itp.

● **Projektowanie parametrów** (najistotniejsza faza w metodyce Taguchiego), w której określane są optymalne wartości (minimalizujące stratę jakościową bez podnoszenia kosztu jednostkowego) parametrów wyrobu lub procesu wpływających na wybraną cechę użytkową; celem jest doprowadzenie do sytuacji, w której wybrana charakterystyka jakościowa wyrobu jest możliwie jak najmniej wrażliwa na zakłócenia.

W projektowaniu parametrów wykorzystuje się:

▲ **wskaźniki sygnał-szum** (*signal-to-noise ratio* –  $\frac{S}{N}$ ), stanowiące mier-

nik jakości dla danego układu wartości parametrów i czynników zakłócających,

▲ **tablice (macierze) ortogonalne** (*orthogonal arrays*), służące do efektywnego badania wpływu wielu analizowanych parametrów na daną charakterystykę wyrobu (tzw. planowanie eksperymentów).

Należy podkreślić, że zarówno wskaźniki sygnał-szum, jak również planowanie doświadczeń przy zastosowaniu macierzy ortogonalnych, nie są dziełem Taguchiego. Nikt jednak nie potrafił równie skutecznie i na tak szeroką skalę wykorzystać tych narzędzi w praktyce przemysłowej.

● **Projektowanie tolerancji** powinno mieć miejsce wówczas, gdy nie uzyskana się wymaganej jakości w rezultacie projektowania parametrów. Bilansowana jest alternatywa – redukcja straty jakościowej a wzrost kosztów produkcji.

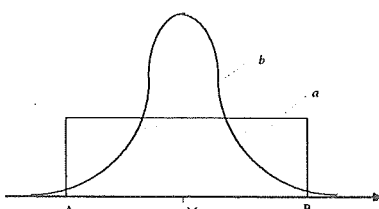
Podjmuje się tu decyzje o zakupie lepszych urządzeń technologicznych, materiałów, narzędzi, przyrządów pomiarowych itd.

Taguchi proponuje, przy wyko-

wiele ciekawych rozwiązań metodycznych mogących znaleźć zastosowanie również w czasie procesu produkcyjnego (*on-line quality control*).

**Funkcja strat jakościowych**

To, co różni zasadniczo filozofię Taguchiego od tradycyjnego taylorowskiego podejścia do zagadnienia spełnienia wymagań, jest pogląd na rolę tolerancji. Bardzo dobrym przykładem ilustrującym tę różnicę jest przeprowadzona pod koniec lat 70. analiza preferencji użytkowników telewizorów firmy SONY. Porównywano odbiorniki produkowane przez SONY-USA oraz SONY-Japonia. Z ankiet wynikało, że testy oceny odbiorników wypadły zdecydowanie na korzyść wyrobów japońskich, pomimo że w obu zakładach stosowano identyczne technologie i dokumentację produkcyjną. Badania jednego z istotnych parametrów użytkowych – nasycenia kolorów – w populacji telewizorów produkowanych przez oba przedsiębiorstwa, wykazały, że wartość tej cechy dla odbiorników wytwarzanych w USA podlega, w przybliżeniu, rozkładowi równomiernemu (rys. 1-a), japońskich zaś rozkładowi normalnemu (rys. 1-b), o wartości średniej zbliżonej do wartości pożądanej M.



Rys. 1. Przybliżone rozkłady prawdopodobieństwa wartości nasycenia kolorów w odbiornikach telewizyjnych produkowanych przez SONY-USA i SONY-Japonia

Widać więc, że wśród telewizorów wyprodukowanych w Japonii, znacznie więcej było egzemplarzy, w których wartość nasycenia kolorów była bliska wartości pożądanej tego parametru. Użytkownik odbiornika z nasyceniem kolorów bliskim jednej z granic tolerancji tej cechy, dostrzegał różnicę w jakości obrazu przy porównaniu z odbior-

nikiem o nasyceniu kolorów bliskim wartości pożądanej. W ten właśnie sposób ujawniły się ogólne preferencje użytkowników telewizorów SONY, na rzecz produktów japońskich, mimo że w obu przypadkach wadliwość była bliska zeru (A, B są granicami tolerancji).

Nowoczesne podejście do zapewnienia jakości wyrobu polega na zwracaniu uwagi nie tylko na osiągnięcie zakresu przewidywanej tolerancji parametru, ale ciągłym dążeniu do osiągnięcia jego wartości pożądanej. Wyroby, których cechy przyjmują wartości znajdujące się w obrębie swoich tolerancji, powodują również straty u odbiorców, mogą niekorzystnie wpływać na poziom sprzedaży wyrobów i reputację producenta.

G. Taguchi opracował proste formuły, za pomocą których można określić poziom strat jakościowych (poziom jakości) wyrobu.

Funkcja strat jakościowych przedstawiana w tradycyjnym taylorowskim modelu spełnienia wymagań, ma postać funkcji skokowej (rys. 2):

$$S(y) = \begin{cases} 0 & A \leq y \leq B \\ S_0 & y > B \text{ lub } y < A \end{cases} \quad (1)$$

gdzie: A, B – odpowiednio dolna i górna granica tolerancji parametru,  
S<sub>0</sub> – koszt wymiany lub naprawy wyrobu.

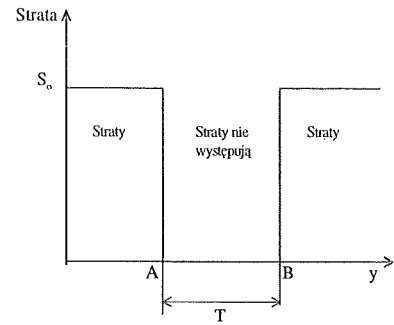
W modelu takim każda wartość cechy mierzalnej, znajdująca się w polu tolerancji, jest traktowana jednakowo.

Funkcja strat jakościowych wg koncepcji Taguchiego przyjmuje, w zależności od rodzaju parametru podlegającego analizie, następującą postać:

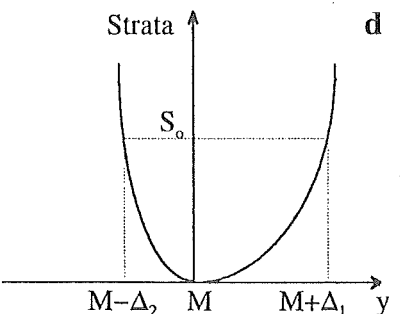
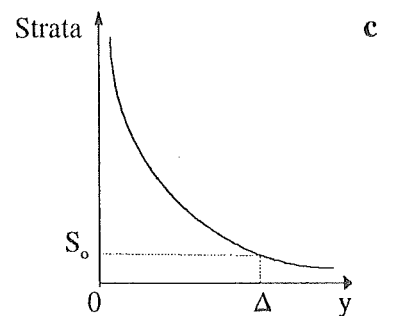
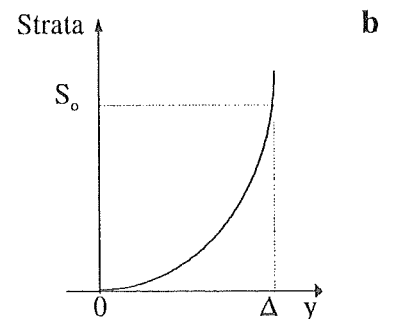
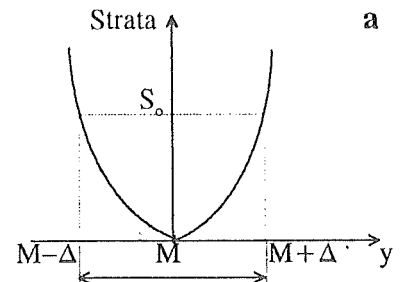
● dla wielkości typu optyment, z wartością pożadaną w środku pola tolerancji (rys. 3 – a) – np. wymiary tolerowane symetrycznie:

$$S(y) = k(y - M)^2 \quad (2)$$

gdzie:  $k = \frac{S_0}{\Delta^2}$  – współczynnik strat jakościowych,  
M – wartość pożadana parametru y,



Rys. 2. Tradycyjny model funkcji strat



Rys. 3. Rodzaje charakterystyk jakościowych ze względu na położenie wartości pożądanej

$M \pm \Delta$  – tzw. granice funkcjonalne dla parametru  $y$ , tj. wartości cechy, przy których produkt nie będzie działał lub będzie odbierany jako wadliwy, w 50% przypadków; w fazie produkcji mogą to być granice tolerancji parametrów przedstawiających tzw. jakość wykonania (np. wymiary, chropowatość),  $S_0$  – jak we wzorze (1).

● dla wielkości typu miniment, o wartości pożądanej  $M$  równej zeru, np. odchyłki kształtu lub położenia w budowie maszyn (rys. 3 – b):

$$S(y) = ky^2 \quad (3)$$

gdzie oznaczenia jak we wzorze (1) i (2).

● dla wielkości typu maksimum, o wartości pożądanej równej nieskończoności – np. wytrzymałość zmęczeniowa materiału (rys. 3 – c):

$$S(y) = k \left[ \frac{1}{y^2} \right] \quad (4)$$

gdzie:  $k = S_0 \Delta^2$

● dla wielkości o niesymetrycznych granicach funkcjonalności względem wartości pożądanej, tj.  $M_{-\Delta_1}^{+\Delta_2}$  (rys. 3 – d):

$$S(y) = \begin{cases} k_1(y-M)^2 & \text{dla } y > M \\ k_2(y-M)^2 & \text{dla } y < M \end{cases} \quad (5)$$

gdzie:  $k_1 = \frac{S_0}{\Delta_1}$ ,  $k_2 = \frac{S_0}{\Delta_2}$

Istotną jest możliwość określania straty jakościowej dla zbiorowości wyrobów o rozpatrywanej charakterystyce jakościowej. W przypadku gdy wartość średnia tej charakterystyki wynosi  $\mu$ , a odchylenie standardowe  $\sigma$ , wtedy uśredniona strata jakościowa w tej populacji wynosi:

$$Q = k[(\mu - m)^2 + \sigma^2] \quad (6)$$

### Przykład liczbowy

Producent wymaga, aby wytwarzany element pewnego urządzenia miał średnicę zewnętrzną  $\varnothing 20_{-0,016}^{+0,005}$  mm i odchyłkę okrągłości tej średnicy  $\sigma \leq 8 \mu\text{m}$ . Wartości pożądane

obu parametrów wynoszą odpowiednio: 20 000 mm i 0, koszt przekroczenia górnej granicy tolerancji średnicy  $\varnothing$  wynosi 1000 zł/szt (brak naprawialny), koszt przekroczenia dolnej granicy tolerancji – 5000 zł/szt., a koszt przekroczenia dopuszczalnej odchyłki okrągłości – 5000 zł/szt. W tabeli podano wartości stwierdzonych odchyłek obu rozpatrywanych parametrów od wartości pożądanych. W każdym dniu roboczym (23 dni) mierzono jeden losowo wybrany element. Przyjmując miesięczną produkcję 100 000 sztuk analizowanych elementów, należało określić miesięczny poziom jakości (stratę jakościową) dla tych wyrobów, ze względu na analizowane parametry i założyć doskonałą reprezentatywność przedstawionych danych dla prowadzonej produkcji.

	Średnica	Odchyłka okrągłości
Wartości odchyłek od wartości pożądanej w kolejnych dniach	-3, -6, -4, -3, 2, 1, -8, -3, 0, -1, -1, -7, -5, 2, 2, 1, -3, 2, 0, 1, -5, -4, 2	3, 2, 1, 0, 3, 2, 2, 0, 5, 1, 2, 2, 4, 1, 3, 1, 0, 0, 3, 2, 1, 1, 1

Średnica  $\varnothing$  jest parametrem, który odpowiada modelowi strat podanemu na rys. 3d, stąd do określenia poziomu jakości należy wykorzystać wzór (5):

$$S_1 = \frac{1}{23} \left[ \frac{5000}{(-16)^2} [(-3)^2 + (-6)^2 + \dots + (-4)^2] + \frac{1000}{5^2} [1^2 + 2^2 + \dots + 2^2] \right] = 261,5 \text{ zł/szt.}$$

Odchyłka okrągłości jest minimentem, dlatego do obliczenia jakości należy zastosować wzór (3):

$$S_1 = \frac{1}{23} \left[ \frac{5000}{8^2} [3^2 + 2^2 + \dots + 1^2] \right] = 366,7 \text{ zł/szt.}$$

Strata jakościowa dla pojedynczego wyrobu ze względu na rozpatrywane wielkości wynosi średnio w skali miesiąca:

$$S = S_1 + S_2 = 261,5 + 366,7 = 628,2 \text{ zł/szt.}$$

W odniesieniu do miesięcznej produkcji będzie to 100 000 x 628,2 = 62 820 000 zł. Widać więc, jak

wielkie potencjalne korzyści można uzyskać zmniejszając rozrzut względem wartości pożądanych obu analizowanych parametrów.

### Funkcja strat jakościowych a tolerancja

Niezwykle cenną jest możliwość wykorzystania filozofii straty jakościowej do ekonomicznie uzasadnionego doboru tolerancji wykonawczej. W najprostszym ujęciu chodzi o to, aby producent stosował, w odniesieniu do danej charakterystyki jakościowej (w tym przypadku – optymentu), czynności regulacyjne lub naprawcze, gdy:

$$\frac{S}{\Delta^2} (y-m)^2 \leq \frac{S_0}{\Delta_0^2} (y-m)^2 \quad (7)$$

gdzie:

$2\Delta$  – szerokość przedziału tolerancji

charakterystyki jakościowej dla producenta,

$2\Delta_0$  – szerokość przedziału tolerancji charakterystyki jakościowej wymagana przez odbiorcę,

$S$  – strata producenta spowodowana przez wadliwy wyrób,  
 $S_0$  – strata konsumenta spowodowana przez wadliwy wyrób.

Przekształcając wzór (7), obliczyć można wielkość  $\Delta$ , jaką powinien przyjąć producent dla danej charakterystyki jakościowej, przed przekazaniem wyrobu użytkownikowi:

$$\Delta = \sqrt{\frac{S}{S_0}} \Delta_0 \quad (8)$$

Piotr Grudowski

### BIBLIOGRAFIA

- [1] TAGUCHI G., ELSAYED A., HSIANG T., *Quality Engineering In Production Systems*, McGraw-Hill, New York 1989.
- [2] PHADKE M.S., *Quality Engineering Using Robust Design*, Prentice Hall, New Jersey 1989.

Autor – dr inż. jest pracownikiem naukowym Zakładu Inżynierii, Jakości i Metologii Politechniki Gdańskiej.

Bogdan Nogalski, Kazimierz Głowacki

# Wycena przedsiębiorstw — podstawowe podejścia

Wartość przedsiębiorstwa ma zróżnicowaną postać. Jest pojęciem niejednorodnym. Składają się na nią zarówno środki trwałe, ziemia, jak i wyposażenie, środki obrotowe (zapasy, należności), inwestycje w toku, wiele wartości niematerialnych i prawnych, kwalifikacje, image firmy itd.

Teoria i praktyka gospodarcza w krajach o rozwiniętym rynku kapitałowym wypracowała i zweryfikowała wiele metod umożliwiających oszacowanie wartości przedsiębiorstwa lub poszczególnych składników jego mienia<sup>1)</sup>. Potrzeby szacowania wartości wynikają z różnych względów, np. z kupna lub sprzedaży przedsiębiorstwa, przekształcenia go i emisji akcji, fuzji, ewentualnie z zaciągnięcia poważnego kredytu inwestycyjnego. Służyć im mogą (grupując metody wyceny) następujące podejścia:

- majątkowe,
- dochodowe,
- mieszane.

Myślą przewodnią podejścia majątkowego jest stwierdzenie, że przedsiębiorstwo warte jest tyle, ile wart jest majątek do niego przynależny. Odpowiada zatem na pytanie: jakiej wartości majątek (aktywa) może nabyć inwestor? W tym przypadku abstrahujemy od ich zdolności do stwarzania zysku, gdyż zastosowanie tych aktywów może (lecz nie musi) znaleźć diametralnie odmienne zastosowanie po zmianie właściciela. Może także wystąpić efekt synergiczny po włączeniu nabytego przedsiębiorstwa jako uzupełnienie w całości nowy układ gospodarczy. Zaletami tej grupy metod są względna prostota, szybkość wyceny, łatwość porównań wyników wycen, stosunkowo niewielki rozrzut wyników, nawet przy dużej

liczbie niezależnych ekspertyz. Za wady należy uznać trudności w jednoznaczności interpretacyjnej<sup>2)</sup>, statyczność, korzystanie z danych nie w pełni odzwierciedlających rzeczywistość wartość użytkową składników majątku. Przytoczone wady tej grupy metod mają negatywny wpływ na wartość informacyjną w sytuacjach decyzyjnych. Podstawowe znaczenie ma tu pominięcie aspektu stopnia zorganizowania efektywności wykorzystania majątku, tzn. jego dochodowości. Ponadto podejście to zaniedbuje wiele takich istotnych elementów o charakterze niematerialnym wpływających na wartość przedsiębiorstw, jak: pozycja rynkowa, zakres prac badawczo-rozwojowych, znaki towarowe, marketing, sieć dystrybucji itp. Także aspekt jakości zarządzania nie jest w ogóle uwzględniony w wycenie realizowanej przy zastosowaniu podejścia majątkowego.

Według koncepcji dochodowej przedsiębiorstwo jest tyle warte, ile przyniesie dochodu, poczynwszy od dzisiaj do nieskończoności, tj. w okresie objętym prognozą założenie to wydaje się najlepiej odpowiadać przesłankom racjonalnego wyboru ekonomicznego. A zatem o wartości firmy decyduje skala korzyści osiągniętych przez właściciela z działalności przedsiębiorstwa, opartych na przyszłym zarządzaniu i potencjalnych możliwych do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo wynikach.

Grupa metod z zakresu podejścia dochodowego patrzy na wartość przedsiębiorstwa z punktu widzenia wytwarzania i pomnażania wartości, a w związku z tym ocenia ewentualną efektywność inwestycji kapitałowej. Jako punkt wyjścia służy tu okres zwrotu w różnych mniej lub bardziej subtelnym mutacjach oraz analiza efektywności przyszłej inwe-

stycji kapitałowej z punktu widzenia ewentualnych alternatywnych zastosowań kapitału, w zależności od czasu i ryzyka inwestycyjnego. Realizowane technicznie jest to przez analizę stopy dyskontowej, która ujmuje wyżej wymienione czynniki, a także sprowadza do porównywalności strumienie wartości (pieniędzy) na dany moment czasowy.

Wartość przedsiębiorstwa ustalana w wyniku podejścia dochodowego zawiera w sobie syntetycznie ujęte informacje o całokształcie warunków zewnętrznych i wewnętrznych, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo. Stanowi wypadkową wszystkich uwarunkowań korzystnych i niekorzystnych, uwzględniając przy tym ich wagę i wzajemne relacje. Uwzględnia ona także zdolność dochodową majątku w postaci zasobów rzeczowych i pieniężnych, jak również niematerialne składniki majątkowe odnoszące się do reputacji (*goodwill*) przedsiębiorstwa, w tym zasoby ludzkie, sprawność organizacyjną, powiązania z otoczeniem itp.

Do zalet tego podejścia należy zaliczyć dynamizm, wyrażający się w uwzględnianiu w wynikach wyceny możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa, uwzględnianie w ich ramach efektywności firmy, tj. jej zdolności do generowania nadwyżki pieniężnej, uwzględnianie poziomu zarządzania. Za wady metod z tej grupy uznać należy relatywnie większą złożoność oraz znaczne ryzyko popełnienia błędu lub nawet dokonywania świadomych manipulacji. Chodzi tu w szczególności o problemy doboru parametrów i analizy *ex ante* warunków działania przedsiębiorstwa. Uzyskanie względnie dokładnych wyników w tego rodzaju analizach możliwe jest jedynie w stabilnych systemach gospodarczych oraz przy stosunkowo niskiej

inflacji. Znaczenie poznawcze podejścia dochodowego uwarunkowane jest w znacznym stopniu od interpretacji wyników i doświadczenia w prognozowaniu sytuacji gospodarczej.

Podójście mieszane stanowi połączenie metod majątkowych z metodami dochodowymi wartościowania przedsiębiorstwa jako całości. Podstawę wyceny według tego podejścia stanowi wartość substancji majątkowej przedsiębiorstwa, którą można ustalić dość dokładnie i obiektywnie. Przy określaniu *goodwill* zdolności do przynoszenia zysku (wartość reputacji jest równa sumie zdyskontowanej w ciągu „n” lat wartości spodziewanego zysku nad wymaganym przez inwestora niezbędnym zwrotem kapitału), elementy subiektywne, spekulatywne i niepewne podstawy szacowania są mniej istotne niż przy podejściu dochodowym. Majątek przedsiębiorstwa równoważny jest więc kapitałowi, jaki powinien włożyć inwestor, aby wejść w jego posiadanie. Inaczej mówiąc, konstrukcja tego podejścia odpowiada na pytanie: czy wartość aktywów przedsiębiorstwa nie jest wyższa niż przewidywane zaktualizowane zyski<sup>3)</sup>. Podójście to łączy w sobie zalety wyżej wymienionych podejść, biorąc z nich to, co stanowi ich istotę, równocześnie eliminuje ich wady. Pewne wątpliwości co do przydatności tego podejścia może wywołać jego niejednorodna konstrukcja. Z uwagi na eklektyczność podejścia potencjalni użytkownicy nie są w stanie odnieść jej zalet do znanych

i stosowanych podejść klasycznych, tzn. dochodowego, opartego na wartości majątku, czy rynkowego. Natomiast z punktu widzenia sposobu prezentacji wyniku oraz organizacji samej wyceny, formuła ta ma istotne zalety, gdyż w sposób bezpośredni sugeruje strategię prowadzenia negocjacji w sprawach zmian własnościowych. Wydaje się, że w obecnej sytuacji gospodarki polskiej (ze względu na niską rentowność wielu polskich przedsiębiorstw), właśnie metody z tej grupy powinny znaleźć szersze zastosowanie.

Bogdan Nogalski,  
Kazimierz Głowacki

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Por. T. WAŚNIEWSKI, Z. MIKLEWICZ, *Metody wyceny przedsiębiorstwa w RFN*, EiOP 1992, nr 3; A. KAMELA-SOWINSKA, *Metody wyceny przedsiębiorstw i ich składników majątkowych*, „Rachunkowość” 1992, nr 6 i 7; D. ZARZECKI, R. CZARNUCH, *Wycena przedsiębiorstw w Polsce*, „Rachunkowość” 1992, nr 162; *Wycena przedsiębiorstw, metody, procedury, przykłady*, praca zbiorowa pod red. R. BOROWIECKIEGO, AE Kraków, TNOiK Warszawa-Kraków 1993, wyd. II.
- <sup>2)</sup> W.A. WERNER, *Kontrowersje metodologiczne wyceny przedsiębiorstw*, „Przeгляд Organizacji” 1993, nr 4.
- <sup>3)</sup> Por. T. BRUDZIAK, *Ile jest wartość przedsiębiorstwa*, Poltex 1990.

Autorzy — prof. dr hab. Bogdan Nogalski i dr Kazimierz Głowacki są pracownikami Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

Stany Zjednoczone zajmują pierwsze miejsce w świecie w dziedzinie produkcji i wykorzystania baz danych. Amerykańscy badacze i decydenci korzystają z bardzo wielu różnych *serwisów online*<sup>1)</sup>, które odpłatnie udostępniają bazy danych o pożądanym zakresie tematycznym. Jak wynika z informacji amerykańskiego Ministerstwa Handlu, w 1989 r. w USA obroty przemysłu *online* oceniono na 6,2 mld USD, z czego ok. 75% przypadało na bazy dotyczące gospodarki i finansów [12].

Największy amerykański *serwis online* to DIALOG funkcjonujący we współpracy międzynarodowej. Wśród wielu innych oferuje on bazy danych z zakresu biznesu, finansów i marketingu. W pracy [8], jako szeroko wykorzystywane w badaniach marketingowych (gabinetowych), wymienia się *serwisy online* Compu Serve, Data Resources, Dow Jones News/Retrieval oraz The Source.

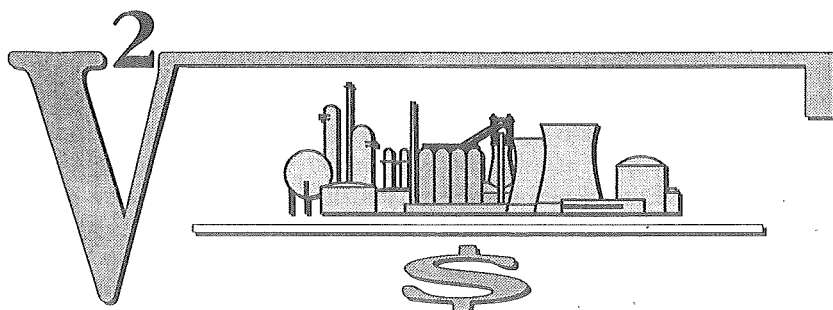
Podobnie jak w Wielkiej Brytanii, ważnym źródłem informacji pozostają wszelkiego rodzaju księgi adresowe. Odpowiednikiem brytyjskiego *Current British Directories*, jest *Guide to American Directories* (Mc Graw-Hill Book Co.). Jeszcze inne przykłady źródeł wtórnych publikowanych w Wielkiej Brytanii i USA podaje S. Kaczmarczyk w swojej pracy [5].

#### Zewnętrzne źródła danych wtórnych w Polsce

Rodzaj, zakres i jakość informacji pochodzących z zewnętrznych źródeł wtórnych zależą od poziomu rozwoju instytucji tworzących informacyjną infrastrukturę rynku.

Ważniejsze z nich to:

- organy statystyki państwowej,
- instytucje samorządu gospodarczego (izby gospodarcze, zrzeszenia branżowe, związki producentów i handlowców),
- organy państwowej i samorządowej administracji gospodarczej i ich agendy,
- banki i inne instytucje obsługujące rynek,
- przedsiębiorstwa konkurujące i kooperujące,
- instytucje naukowe i biblioteki,
- redakcje czasopism, dzienników



Monika Krzyżak, Jadwiga Bogdan

## Wtórne źródła informacji w badaniach marketingowych (II)

ekonomicznych, magazynów gazet, książek,

● agencje marketingowe [1].

W Polsce infrastruktura rynku znajduje się w początkowej fazie tworzenia i trudno zgodzić się z opinią wyrażoną w pracy [10], że dostępność źródeł informacyjnych jest dość znaczna. Można natomiast zaobserwować, że sytuacja w tym zakresie systematycznie zmienia się na korzyść. Z oczywistych względów, niemożliwe jest jeszcze, w miarę pełne, zaprezentowanie dostępnych źródeł wtórnych. Poniżej przedstawiono jedynie niektóre możliwości pozyskiwania danych wtórnych. Jak się wydaje, przykłady te powinny zachęcić przedsiębiorstwa do prowadzenia gabinetowych badań marketingowych.

Znacznie wzmożoną aktywność wydawniczą sygnalizuje GUS [13]. Jeżeli zrealizowane zostaną plany, do końca 1993 roku ukaże się aż 55 pozycji z serii *Informacje i opracowania statystyczne* (w ubiegłym roku wydano 29 pozycji). Wśród nich na szczególną uwagę zasługują następujące publikacje:

▲ *Budżety gospodarstw domowych* (informacje m.in. o poziomie spożycia niektórych artykułów żywnościowych i wyposażeniu badanych gospodarstw w niektóre przedmioty trwałego użytkowania).

▲ *Nakłady i wyniki przemysłu* (kwartalnie).

▲ *Rynek wewnętrzny* (sprzedaż detaliczna i hurtowa, struktura sprzedaży wg asortymentu i wg województw, wartość i struktura zapasów).

▲ *Handel zagraniczny* (miesięcznik, przewiduje się rozszerzenie zakresu informacji).

W bieżącym roku GUS rozpoczął wydawanie nowej serii – *Materiały źródłowe*, która zawiera publikacje o niskim stopniu przetworzenia

i agregacji danych. W serii tej ukażą się m.in. opracowania:

▲ *Działalność gospodarcza jednostek małych zatrudniających do 5 pracowników* oraz

▲ *Produkcja wyrobów przemysłowych w 1992 r.* (produkcja wytworzona i sprzedana wg ilości i wartości dla ok. tysiąca wyrobów z podziałem na branże i podbranże).

Źródłem informacji o sytuacji produkcyjnej i rynkowej mogą być miesięczniki „Biuletyn Statystyczny” oraz „Informacja o Sytuacji Gospodarczej Kraju”.

Cenną inicjatywę kontynuuje „Gazeta Bankowa”, która po ubiegłorocznej *Liście 300* w tym roku prezentuje wyniki 500 przedsiębiorstw (rankingu dokonano wg wartości sprzedaży) [8]. Każde przedsiębiorstwo scharakteryzowano następującymi informacjami: wartością przychodów, osiągniętym zyskiem (brutto i netto), procentowym udziałem eksportu w przychodach, wielkością zatrudnienia, trzema wskaźnikami rentowności, wskaźnikiem zyskowności oraz wysokim wskaźnikiem płynności (*quik ratio*). Jeżeli czytelnicy zgłoszą uwagi krytyczne, Redakcja wprowadzi zmiany w doborze informacji do następnej **Listy**.

Wcześniej wspomniano już o wielkiej liczbie wszelkiego rodzaju **ksiąg adresowych** (katalogów), jakie funkcjonują w krajach wysoko rozwiniętych. Coraz liczniejsze przykłady tego typu wydawnictw pojawiają się również na naszym rynku. Można tu wymienić chociażby takie publikacje, jak: *Business Foundation Book*, katalogi firmy Kompass Poland [9], czy katalogi teleadresowe *Panorama firm 93* prezentujące firmy Gdańska, Katowic, Krakowa, Łodzi, Poznania, Szczecina, Warszawy i Wrocławia.

Od niedawna również i u nas

źródłem danych wtórnych mogą być **gotowe raporty** publikowane przez instytuty badania rynku lub opinii społecznej. Jedną z pierwszych instytucji tego typu, które weszły na polski rynek był Instytut Badania Rynku i Konsumpcji GfK – Polonia. Przedmiotem szczególnego zainteresowania tego instytutu są ostatnio badania z wykorzystaniem panelu gospodarstw domowych. Cena raportu oferowanego przez GfK waha się w zależności od zakresu informacji od 1 mln do 15 mln zł [3]. Gotowe raporty oferuje również Pentor – Instytut Badania Opinii i Rynku. Pentor publikował raporty dotyczące mediów (w tym oddzielny dla prasy) oraz reklamy i jej społecznego odbioru. Tematyka innych raportów, to m.in. wyposażenie gospodarstw domowych w dobra trwałego użytku, plany urlopowe Polaków, stan rynku piwnego.

Obok Pentora i GfK w Polsce działają cztery inne instytuty badań rynkowych należące do międzynarodowego stowarzyszenia ESOMAR (*European Society for Opinion and Marketing Research*). Są to: Domo-skop, AMER, MEMRB oraz SMG/K RC Poland.

Jeżeli chodzi o komputerowe bazy danych jako wtórne źródła informacji, to na pewno należy w tym miejscu przypomnieć, że od 1983 r. można w Polsce – za pośrednictwem Instytutu Brytyjskiego (BRIO-LIS) korzystać z serwisu DIALOG. To źródło informacji wymaga jednak od potencjalnego użytkownika odpowiedniego przygotowania oraz najczęściej wysokich opłat (szczegóły w pracy [12]). Inna możliwość to korzystanie z baz danych, jakimi dysponują obecne już na naszym rynku, tak znane firmy, jak Dun and Bradstreet International oraz Kompass.

*Monika Kostera*

## Zarządzanie personelem

Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994

Książka, prezentująca podstawy nowoczesnego zarządzania potencjałem społecznym, jest podsumowaniem wielu lat mojej nauki i późniejszych doświadczeń. Na Zachodzie poznałam liczne użyteczne techniki nowoczesnego zarządzania personelem, które warto byłoby przenieść na polski grunt. Jednak nie możemy bezkrytycznie kopiować gotowych systemów personalnych czy kultur organizacyjnych firm zagranicznych. Najpierw trzeba poznać gruntownie ich funkcjonowanie, następnie przemyśleć zdobytą wiedzę i zastanowić się, jak ją wykorzystać w polskich warunkach. Mam nadzieję, że książka pomoże menedżerom w tym zadaniu.

Typowa polska organizacja boryka się z wieloma problemami. Te najbardziej widoczne i bezpośrednio zagrażające jej istnieniu to problemy natury finansowej – zatory płatnicze. Zadłużenie polskich przedsiębiorstw przypomina błędne koło, które, niestety, nadal się kręci. Inny problem wielkiego kalibru to kłopoty ze sprzedażą. Wiele monopolii runęło, z czego cieszy się klient, mniej cieszy się samo przedsiębiorstwo, które w nowej sytuacji jest bezradne. Magazyny wielu firm zawalone są towarami, koszty rosną, a rezerwy tonieją. To dwa podstawowe dylematy typowe dla polskich organizacji Anno Domini 1993. Ale są także inne problemy, z którymi borykają się przedsiębiorstwa. Można by sporządzić całą ich listę, ale ograniczyć się do zasygnalizowania tych, które występują najczęściej.

- Syndrom przypadkowego pracownika, zmartwienie wielu kierowników i dyrektorów. Nadal zatrudnia się przypadkowe osoby, nie kontroluje się przepływu pracowników, fachowców nie udaje się zatrzymać w organizacji. Trudno natomiast pozbyć się pracowników słabych i mimo deklaracji o wolnym rynku wiele polskich organizacji nie korzysta z możliwości, jakie ten rynek oferuje. Teoretycznie można człowieka zwolnić, praktycznie – rzadko to się czyni. Jeśli już dochodzi do sytuacji kryzysowej, to znów zwalnia się osoby przypadkowe, np. z najkrótszym stażem albo zatrudnione bezpośrednio w produkcji.

- Niejasne kryteria wynagradzania. Wynagrodzenia w polskich organizacjach bywają różne – mniej i bardziej atrakcyjne. Ale zarówno te atrakcyjne, jak i te nieatrakcyjne, przyznawane są czasem uznaniowo i tendencyjnie, czasem po prostu nierozważnie i nieudolnie. Pracownicy, zamiast być mobilizowani do pracy przez wynagrodzenia, często są zniechęceni. Dopatrują się w systemie ich przydziału intryg, niesprawiedliwości, czują się pokrzywdzeni i nie mają ochoty pracować.

- Niska dyscyplina i niskie morale – któż z nas nie słyszał skarg kierowników i dyrektorów różnych szczebli na ten temat. Niestety, mają swoje uzasadnienie w rzeczywistości. Są pracownicy, którzy nie reagują na żadne argumenty przełożonych i sprawiają wrażenie, jakby nic ich nie obchodziło poza wypłatą. Nierzadko dochodzi do sytuacji kryzysowych – załoga odmawia współpracy i ogłasza strajk. Podjęte negocjacje kosztują wszystkich zainteresowanych dużo zdrowia i energii, a porozumienie wydaje się nieosiągalne. Strony mówią obok siebie, czasem przeciwko sobie, ale nie rozmawiają ze sobą. Często żądania strony pracowniczej wydają się dyrekcji abstrakcyjne, świadczące o całkowitym niezrozumieniu tego, co dzieje się w organizacji. Oto przykład. W pewnym przedsiębiorstwie opracowano strategię opartą na niskich kosztach pracy, dzięki której przedsiębiorstwo mogłoby konkurować skutecznie z producentami zagranicznymi. Tymczasem, tuż po przystąpieniu do prywatyzacji, załoga ogłosiła strajk, domagając się podwyżki płac średnio o 100%. Taka podwyżka podważała sens i celowość strategii. Pracownicy nie przyjmowali do wiadomości żadnych argumentów, sprawiali wrażenie, jakby nie rozumieli, o czym mówi strona przeciwna. Być może naprawdę nie rozumieli. W polskich przedsiębiorstwach bowiem system informacji nadal niedomaga. „Góra” i „dół” prawie nic o sobie nie wiedzą, nie mają wspólnego języka, nie potrafią ze sobą rozmawiać. Często przyczyną konfliktu między pracodawcą

i pracownikami nie jest zła wola czy brak dyscypliny, ale właśnie brak informacji.

- Brak wrażliwości na koszty, syndrom lawinowego marnotrawstwa – oto zjawisko, które szczególnie niepokoi menedżerów w dobie kryzysu. W wielu firmach i instytucjach, mimo braku pieniędzy, nadal nie zwraca się należytej uwagi na koszty związane z ich funkcjonowaniem (np. opłaty za rozmowy telefoniczne, za prąd, ogrzewanie). Słabo opłacani pracownicy traktują często te „dodatkowe” możliwości jako rekompensatę, która im się należy, ponieważ: „marnie mi płacą, to przynajmniej sobie podzwonię”. W tej sytuacji próby odwoływania się do poczucia gospodarności pracowników czy inicjowanie akcji oszczędzania są nieskuteczne. Z jednej strony, pracownicy uważają, że takie działania są wymierzone przeciwko nim, a więc mają charakter represyjny. Z drugiej strony, wyeliminowanie jakiegось źródła nieuzasadnionego kosztu, np. marnotrawstwa papieru, i tak nie przyniesie pożądanych korzyści, jeśli nie zostanie zapewniona stała, systematyczna kontrola. Nierzadko się więc zdarza, że pracownicy są nie tylko niewrażliwi na marnotrawstwo, ale otwarcie je popierają w obronie źle pojętego własnego interesu.

- Syndrom braku odpowiednich ludzi na odpowiednich stanowiskach, czyli brak orientacji we własnym potencjale ludzkim.

Często firmy zatrudniają cennych i wartościowych pracowników, ale na niewłaściwych, tj. przypadkowych, stanowiskach, w nieodpowiedniej strukturze organizacyjnej. Nawet światły menedżer, wiedząc, że problem tkwi nie tyle w ludziach, ile w naszej organizacji, nie może rozwiązać problemu bez odpowiednich narzędzi.

- Syndrom szefa orkiestry. Przełożony musi sam ze wszystkim sobie poradzić. W polskiej organizacji szef, czy to linio- wy, czy funkcjonalny, oprócz obowiązków związanych z jego stanowiskiem, wykonuje wiele czynności dodatkowych, nie należących do zakresu jego obowiązków (np. rozmowy z kandydatami na pracowników, przyuczanie do pracy, zwalnianie). Nic dziwnego, że nadal aktualny jest wizerunek wiecznie zapracowanego, zabieganego kierownika, który ma mnóstwo spraw na głowie, a na nie nie ma czasu.

Z „Wprowadzenia”  
Monika Kostera



# Stowarzyszenie Doradców Przedsiębiorczości

Powstałe 7 maja 1993 w Gdańsku ogólnopolskie **Stowarzyszenie Doradców Przedsiębiorczości** jest organizacją, której głównym celem jest wspieranie rozwoju prywatnej przedsiębiorczości poprzez świadczenie usług doradczych. Realizacja tego celu odbywać się będzie poprzez:

- organizowanie i prowadzenie szkoleń dla doradców i przedsiębiorców,
- opracowywanie i wydawanie publikacji dotyczących problematyki prywatnej przedsiębiorczości,
- prowadzenie akcji propagujących zasady rzetelnego i etycznego prowadzenia doradztwa,
- działanie na rzecz wspierania prywatnej przedsiębiorczości poprzez organy samorządu lokalnego.

Stowarzyszenie Doradców Przedsiębiorczości we współpracy z Durham i Nottingham University Business School oraz Funduszem Współpracy (w ramach programu Phare) stwarza możliwość rozwoju umiejętności zawodowych doradcy i poszerzenia posiadanej wiedzy poprzez uczestnictwo w opracowanych przez nas programach podnoszenia kwalifikacji. Zaletą tych programów jest dostosowanie do polskich warunków gospodarczych i potrzeb doradców. Programy realizują trenerzy dysponujący wiedzą merytoryczną w zakresie metodologii doradztwa oraz doświadczeniem w kontaktach z przedsiębiorcami.

Działania Stowarzyszenia na najbliższe półrocze będą koncentrowały się przede wszystkim na:

- organizowaniu i prowadzeniu szkoleń dla doradców dla małych i średnich firm,
- opracowaniu wspólnie z Durham University Business School programu dla zaawansowanych doradców z co najmniej roczną praktyką w zawodzie,
- organizacji szkoleń i seminariów dla przedsiębiorców z zakresu prawa gospodarczego i zarządzania firmą.

Planuje się przeprowadzenie sześciu szkoleń dla doradców w Gdańsku, Poznaniu, Toruniu, Łodzi, Białymstoku, Wrocławiu.

## Wstępne założenia do opracowania programu dla zaawansowanych przedstawiają się następująco:

Doradcy pracujący w ośrodkach wspierania biznesu w swojej pracy spotykają się z problemami, których często sami nie potrafią rozwiązać. Rozwiązań tych problemów nie znajdują oni również w treści szkoleń na poziomie podstawowym. Naszym zamiarem jest umożliwienie podnoszenia kwalifikacji osobom z pewnym doświadczeniem zawodowym.

Punktem wyjścia powinno być rozpoznanie problemów i potrzeb doradców poprzez stworzenie forum wymiany doświadczeń. Szkolenia prowadzone przez osoby o wysokich kwalifikacjach zawodowych powinny służyć wypracowaniu sposobów rozwiązywania tych problemów. Wiemy również, że konieczne będzie dostarczenie uczestnikom tych szkoleń odpowiednio szerokiej wiedzy funkcjonalnej, wiedza ta nie tylko pomaga w rozwiązywaniu problemów, ale ułatwia również zdobycie zaufania klienta.

Adresatami szkoleń II stopnia będą doradcy – osoby, które:

- ▲ ukończyły kurs podstawowy, albo
- ▲ mają staż pracy w charakterze doradcy dłuższy niż 1 rok.

Zakłada się, że uczestnicy będą znali z praktyki lub/i z teorii specyfikę i podstawowe problemy pracy doradcy.

Przewiduje się omawianie następujących grup zagadnień:

- metody komunikacji, wiedza z zakresu nawiązywania i utrzymywania kontaktów z klientem, ćwiczenia praktyczne;
- organizacja ośrodka doradztwa: czas pracy, formy zatrudnienia, współpraca z instytucjami i osoba-

mi, tworzenie sieci własnych powiązań i kontaktów przez doradcę;

- wiedza funkcjonalna:
  - ▲ marketing,
  - ▲ problemy i sposoby rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw,
  - ▲ finansowanie,
  - ▲ prawne aspekty prowadzenia działalności gospodarczej.

Łączny czas trwania kursu – 64 godziny wykładowe.

Wszyscy uczestnicy otrzymają świadectwa uczestnictwa w kursie. Dla zainteresowanych przeprowadzony będzie (odpłatnie) test sprawdzający, którego zdanie uprawniać będzie do otrzymania dyplomu ukończenia kursu.

Prowadzone są rozmowy z Prospekt Training z Nottingham na temat wspólnej realizacji programu aktywizacji kobiet w prowadzeniu działalności gospodarczej.

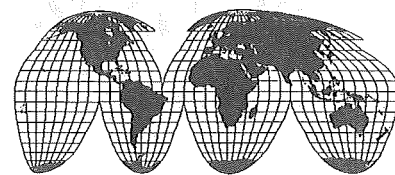
**Długofalowe cele** Stowarzyszenia Doradców Przedsiębiorczości obejmują:

- nawiązywanie współpracy z instytucjami realizującymi podobne cele, np. szkoły biznesu, ośrodki doradcze, organa samorządu terytorialnego, stowarzyszenia i fundacje,
- propagowanie zasad etyki w prowadzeniu działalności doradczej i gospodarczej we współpracy z izbami gospodarczymi, klubami przedsiębiorców oraz instytucjami zrzeszającymi doradców i konsultantów, np. PTE, NOT, TNOiK itp.
- organizację i prowadzenie szkoleń i prelekcji poświęconych wybranym problemom życia gospodarczego w zakresie dotyczącym małych i średnich firm, tj. podatki, umowy, ściganie dłużników, niedrogi środki reklamy, badania marketingowe, dobór pracowników, organizacja pracy biurowej, negocjacje, metody i techniki sprzedaży.

*Elżbieta Raciniewska*

Autorka jest adiunktem Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej.

# PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

## Budowanie „uczącej się” organizacji (III)

**David A. Garvin: *Building a Learning Organization*, „Harvard Business Review”, July-August 1993.**

Choć „krzywe doświadczenia” (*experience curves*) są wciąż używane w analizach rynkowych, pomimo że obie te krzywe są wciąż używane w analizach rynkowych, szczególnie w takich gałęziach, jak przemysł lotniczy, zbrojeniowy i elektroniczny, to dla nowoczesnych, uczących się organizacji dane dostarczane przez nie są niekompletne. Bazują one bowiem tylko na jednym mierniku produkcji (cena lub koszt), ignorując zupełnie uczenie się, które z kolei wpływa na efektywność, konkurencyjność, jakość i innowacyjność. Sugerują, iż istnieje tylko jedno koło napędowe uczenia się (tj. możliwość zwiększenia produkcji), nie uwzględniając możliwości uczenia się w dojrzałych gałęziach przemysłu, gdzie przyrost produkcji nie jest tak gwałtowny. Ignorują również fakt, iż źródłem rozpoczęcia uczenia się może być nowa technologia lub dobry produkt konkurencyjnej firmy. Opracowano więc nową krzywą mającą, choć w przybliżeniu, wyeliminować niedokładności swoich poprzedników. Nazwano ją **krzywą połowicznego polepszenia** (*half-life curve*), a została opracowana przez naukowców z Analog Devices. Krzywa połowicznego polepszenia

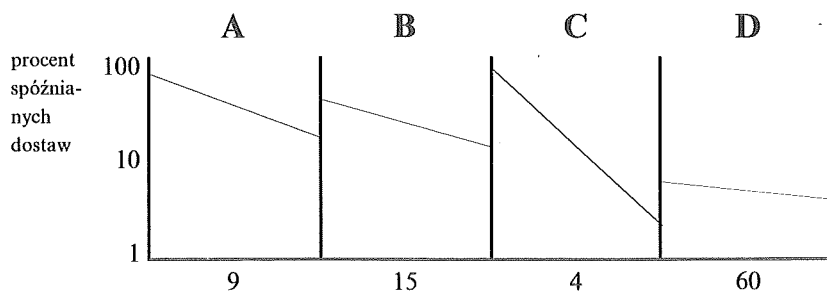
ukazuje, jakiego czasu potrzeba do osiągnięcia 50% postępu w dowolnie wybranej dziedzinie działalności organizacji. Na osi pionowej zaznaczamy pomiar wyników pracy (może to być procent wadliwych wyrobów, spóźnionych dostaw itp.), a na poziomej oznaczamy czas. Im większe nachylenie krzywej, tym szybszy proces nauczania. Konstrukcja logiczna tej krzywej opiera się na prostej zasadzie „*im mniej czasu potrzeba na dokonanie ulepszeń, tym szybszy jest proces uczenia się*”. W tym przypadku 50-proc. próg jest całkowicie umowny. W odróżnieniu od wymienionych wcześniej krzywych, krzywa połowicznego polepszenia może być użyta do pomiaru dowolnej sfery działalności firmy; nie jest więc uzależniona od jednego rodzaju danych, takich jak np. wielkość produkcji, koszt, cena. Na dodatek jest ona łatwa w użyciu i idealna do dokonywania porównań.

Jak wynika z poniższego wykresu, wydział C uczy się najszybciej, choć początkowo miał dużą liczbę spóźnionych dostaw. Wydziały A i B uczy się już wolniej. Wydział D, mimo relatywnie niewielkiej liczby spóźnień, osiąga niewielkie postępy w dziedzinie uczenia się nowych technik polepszających wydajność pracy.

Jednak nawet krzywa połowicznego polepszenia ma istotne wady, koncentruje się bowiem jedynie na efektach pracy. Jest jednak jasne, że w niektórych dziedzinach postęp musi trwać latami i czasem na pierwszy rzut oka nie widać wyraźnych efektów pracy. **Uczeni podzielili więc proces badania uczenia się na trzy fazy: poznawczą, behawioralną i fazę efektu.**

Do badania sfery poznawczej, która polega na poznaniu i wewnątrzorganizacyjnym rozprze-

Wydziały Analog Devices



Czas w miesiącach (czas potrzebny do redukcji liczby spóźnień o 1/2)

zręczeniu nowych pomysłów, służą głównie ankiety, kwestionariusze i wywiady. Koncentrują się bowiem one na podejściu pracowników do problemów przedsiębiorstwa oraz na stopniu ich zrozumienia.

Aby zdobyć wiedzę na temat fazy behawioralnej uczenia się organizacji wystarczą techniki obserwacji bezpośredniej. Świetnie do tego celu nadają się podstawieni przez firmę klienci, mający sprawdzić zaawansowanie wprowadzania nowych metod pracy, składanie zamówień telefonicznych, aby skontrolować anonimowo poziom usług. Można również zaprosić obserwatorów z zewnątrz, aby świeżym spojrzeniem ocenili zaangażowanie pracowników w proces uczenia się.

### Pierwsze kroki

Budowanie uczącej się organizacji nie następuje w ciągu jednego dnia. Większość udanych eksperymentów, to wynik ostrożnej wielomiesięcznej a nierzadko i wieloletniej pracy, zaszczepiania nowego podejścia

do istoty innowacyjności, poświęcenia oraz umiejętności zdolnego kierownictwa. Jednakże pewnych zmian można dokonać prawie natychmiast, wykonując kilka prostych, drobnych posunięć.

Pierwszym krokiem musi być zaszczepienie w organizacji pomysłu przekształcenia jej w uczącą się i stworzenie warunków do realizacji tego zamierzenia. Trzeba rozpocząć wnikliwe analizy rynku, dać pracownikom czas i bodźce do myślenia nad możliwymi ulepszeniami produkcji oraz rozpoznać zapotrzebowanie klientów na produkty firmy. Oczywiście pomysły nie napłyną nagle, jeśli jednak pracownicy zostaną uzbrojeni w odpowiednie do uczenia się narzędzia (np. opisywany system Xerox), na efekty nie trzeba będzie długo czekać.

Innym niezbędnym przekształceniem jest likwidacja formalizmu w organizacji. Zarządzający tylko wtedy otrzymają cenne informacje, jeśli będą utrzymywać stały kontakt z pracownikami przedsiębiorstwa poprzez np. konferencje, spotkania, tworzenie zespołów ds. tworzenia

projektów ulepszeń. Tylko pionowe, bezpośrednie struktury łamiące hierarchizm przedsiębiorstw zapewnią zarządzającym stały dopływ świeżych rozwiązań.

Kiedy już grunt pod reformę firmy zostanie należycie przygotowany, można będzie wreszcie przystąpić do stosowania w praktyce opisanych wyżej metod zarządzania, jakimi posługują się uczące się organizacje, w walce o polepszenie swojej innowacyjności i konkurencyjności. Kiedy managerowie zrozumią już, czym jest ucząca się organizacja i uporają się z owymi tajemniczymi „**trzema zetami**” (tj. **znaczeniem terminu** ucząca się organizacja, **zarządzaniem** nią oraz **zmierzeniem efektów** pracy), zdobędą wreszcie solidne podstawy pod budowę upragnionego, sprawnego i wydajnego przedsiębiorstwa. Bez położenia tych fundamentów postęp w rozwoju przemysłu okaże się na dłuższą metę niemożliwy. Alternatywą dla budowy uczących się organizacji jest chaos i ciągle, bezustanne powtarzanie tych samych błędów.

Opr. Marek Wojnar

Dokończenie ze str. 31

Firma Kompass Poland proponuje np. dzierżawę baz danych [9]. Konkurencyjną propozycją na rynku informacji gospodarczej jest *Business Foundation Book DATA BANK* – program i stale aktualizowana baza danych zawierająca informacje o ponad 6000 polskich przedsiębiorstw (maj '93). Każdą firmę tego komputerowego katalogu charakteryzują następujące informacje szczegółowe:

- dane teledresowe,
- profil i branża działalności,
- wyroby i usługi oferowane lub poszukiwane,
- obrót, procentowy udział eksportu, zysk brutto i netto,
- forma własności, forma prawna i organizacyjna,
- liczba pracowników,
- imię i nazwisko szefa firmy,
- rok założenia,
- nazwa banku i numer rachunku.

Można przypuszczać, iż w najbliższej przyszłości ważną rolę będzie spełniał Ogólnopolski System Infor-

macji Gospodarczej (OSIG) rozwijany przez Krajową Izbę Gospodarczą. Jeżeli zrealizowano plany, do końca 1992 r. w komputerowej bazie danych znalazły się podstawowe informacje o 500 tys. polskich firm [7].

Reasumując, należy jeszcze podkreślić, że gabinetowe badania marketingowe przyniosą spodziewane rezultaty tylko wtedy, gdy potrzeby informacyjne zostały określone precyzyjnie, a badacze legitymują się odpowiednimi kwalifikacjami.

Monika Krzyżak, Jadwiga Bogdan

### PRZYPISY:

<sup>1)</sup> W roku 1988 w USA funkcjonowało około 300 serwisów online.

### BIBLIOGRAFIA:

- [1] ALTKORN J., *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1992.
- [2] BAZARNIK J., GRABIŃSKI T., KĄCIAK E., MŁYNARSKI S., SAGAN A., *Badania marketingowe*, AE, Kraków 1992.
- [3] BRDULAK H., *Marketing – czy to się oplaci*, „Rynki Zagraniczne”, nr 72/1993.
- [4] GARBARSKI L., RUTKOWSKI I., WRZOSEK W., *Marketing*, PWE, Warszawa 1992.

[5] KACZMARCZYK S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 1991.

[6] KARCZ K., KĘDZIOR Z., *Badania rynku w praktyce*, „Businessman Magazine”, nr 7/1993.

[7] KRAJEWSKI J., *Wywiadowie gospodarcze*, „Businessman Magazine”, nr 2/1993.

[8] KURZ D.L., BOONE L.E., *Marketing*, Dryden Press, Chicago 1988.

[9] Lista 500 '93, „Gazeta Bankowa”, nr 28/1993.

[10] PARADYSZ S., *Kategorie i źródła informacji gospodarczych dla potrzeb badań marketingowych*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3-4/1992.

[11] PETER J.P., DONNELLY J.H., *A preface to marketing management*, IRWIN, Boston 1991.

[12] POPOWSKA H., STEFANIAK B., WYSOCKI A., *Zagraniczne bazy danych*, Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków 1991.

[13] *Tytułowy plan wydawniczy*, GUS, Warszawa 1993.

[14] WESTWOOD J., *Marketing plan, czyli jak zdobyć klienta*, UP PRESS, Warszawa 1993.

[15] WIŚNIEWSKI A., *Źródła informacji marketingowej*, „Życie Gospodarcze”, nr 46/1992.

Autorki są pracownikami naukowymi w stopniu dr inż. Instytutu Nauk Ekonomiczno-Społecznych Politechniki Wrocławskiej.

„Revue Française de Gestion”

# System informacyjny w przedsiębiorstwie (II)

Już od kilkunastu lat teoretycy uznają system informacyjny za bardzo ważny element strategii przedsiębiorstwa. Poniższy artykuł prezentuje doświadczenia 40 przedsiębiorstw działających w trzech bardzo różnych sektorach (chemicznym, mechanicznym i elektronicznym). Wyniki przeprowadzonej wśród nich ankiety dowodzą, że autentyczne systemy przepływu informacji jeszcze w większości przedsiębiorstw nie istnieją, przewiduje się natomiast ich stopniowy i powszechny rozwój.

Sylvie Mira: *Le rôle effectif du système d'information dans l'entreprise industrielle*, „Revue Française de Gestion”, IX-X 1993.

## System informacyjny jako odzwierciedlenie koncepcji organizacji przedsiębiorstwa

### Organizacja niezintegrowana

Podkreślając rolę integracji jako kluczowego czynnika organizacji przedsiębiorstwa, w literaturze poświęconej zarządzaniu coraz częściej używa się pojęć: „CIM” (*Computer Integrated Manufacturing*) czy „zintegrowany system informacyjny”. Mimo to integracja na poziomie systemu informacyjnego pozostaje nie zrealizowanym jeszcze zadaniem dla 95% z badanych przedsiębiorstw. Zdaniem ankietowanych wynika to z braku zwartości organizacji przedsiębiorstw i niewłaściwego przekazywania informacji. Ponadto istnieją również pewne specyficzne cechy systemów informacyjnych:

- cechy właściwe warstwie decyzyjnej, w której system informacyjny jest wykorzystywany: decyzje strategiczne i decyzje operacyjne, ze względu na istniejące pomiędzy nimi różnice, wymagają informacji innej natury. Analiza systemów informacyjnych wykazała poza tym, że różne poziomy decyzyjne nie mają dostępu do informacji innych poziomów i że różne plany rozwoju są od siebie niezależne.

- partykularyzmy funkcjonalne:
  - ▲ księgowość i zarządzanie pracują na zasadzie określonych informacji wewnętrznych, potwierdzonych wcześniejszymi doświadczeniami;
  - ▲ produkcja i dział handlowy korzystają z informacji na temat działalności wcześniejszej i obecnej, pracują natomiast nad przyszłością, opierają się więc na informacjach wewnętrznych i zewnętrznych, nie zawsze wymiernych i zwykle nie potwierdzonych (często są to tylko prognozy);
  - ▲ dział badań i rozwoju gromadzi odrębne informacje, dysponuje swymi własnymi materiałami i programami, jego działalność jest długoterminowa, a jej wyniki nieprzewidywalne.

Nie można mówić o prawidłowym funkcjonowaniu systemu informacyjnego, jeśli w niewystarczającym stopniu rozwinięte są zarówno integracja, jak i zróżnicowanie. Przedsiębiorstwo dysponuje wtedy bowiem wyłącznie rozproszonymi informacjami, co wpływa negatywnie na osiągnięte rezultaty.

Zarządzający 50% przedsiębiorstw, których systemy przepływu informacji nie są jeszcze zupełnie zintegrowane, zamierzają osiągnąć ten cel do 1995 roku. Kluczowym elementem tej integracji pozostaje skrócenie czasu przepływu informacji wewnątrz przedsiębiorstwa i czasu reakcji systemu na zmiany zewnętrzne.

Należy podkreślić, że w 45%

przedsiębiorstw nie kładzie się wystarczającego nacisku ani na zróżnicowanie, ani na integrację systemów informacyjnych. W przedsiębiorstwach tych elementy informatyzacji wybrane zostały bez przeprowadzenia dogłębnej analizy potrzeb ich ewentualnych użytkowników oraz bez niezbędnej ewolucji struktury i technologii. W praktyce mówić możemy raczej o „dzikiej informatyzacji”, niż o jakiegokolwiek strategii wykorzystującej zróżnicowanie niezbędne do uzyskania zadowalających rezultatów przez każdy dział przedsiębiorstwa.

Analizując wyniki przeprowadzonych przez nas badań zaobserwowaliśmy dwa interesujące paradoksy:

- z jednej strony, elementy systemu przepływu informacji podlegają decyzjom dyrekcji generalnej, a mimo to integracja pozostaje bardzo słaba, dominują zaś partykularyzmy funkcjonalne;

- z drugiej strony, mimo istnienia silnych partykularyzmów funkcjonalnych, wciąż tworzy się nie przystosowane do potrzeb wszystkich użytkowników systemy informacyjne i rozwija się „dzika informatyzacja”.

Okazuje się, że systemy przepływu informacji nie spełniają wszystkich funkcji, które teoretycznie spełniać powinny. W praktyce większość przedsiębiorstw nie posiada autentycznych systemów przepływu informacji, istnieją jedynie kompleksy informacyjne, czy podsystemy funk-

jonalne (niektóre powiązane między sobą).

### Istniejące już elementy systemów informacyjnych

Dział przedsiębiorstwa	% przedsiębiorstw	Data wprowadzenia
Finanse	95	lata 70.
Kierowanie produkcją	80	lata 80.
Badania i rozwój	40	lata 85.
Sprzedaż	35	lata 90.
Planowanie produkcji	10	lata 90.
Kontrola jakości	10	lata 90.

### Komputery w kierowaniu produkcją

W przeważającej większości przedsiębiorstw początek systemom informacyjnym dają księgowość i finanse, najwięcej inwestycji pochłania natomiast organizacja produkcji.

O ile księgowość i finanse używają programów standardowych, o tyle zarządzanie produkcją wymaga specjalistycznych programów, dostosowanych do specyfiki produkcji danego przedsiębiorstwa. Właśnie w tej dziedzinie zróżnicowanie jest najsilniejsze.

Niestety, kierujący przedsiębiorstwami dopiero niedawno zdali sobie sprawę z ogromnego udziału produkcji w ogólnych rezultatach przedsiębiorstwa i dlatego też skuteczna organizacja produkcji (w ramach której kontroluje się koszty, jakość oraz terminy) w dalszym ciągu należy jeszcze do rzadkości. Świadczy o tym fakt, że kierowanie produkcją za pomocą systemów komputerowych zaczęto powszechnie stosować dopiero w latach 80., a więc bardzo późno.

### Komputerowe wspomaganie prac koncepcyjnych

Jak już podkreślaliśmy, przedsiębiorcy przypisują zbyt małe znaczenie zarówno terminowości, jak i jakości prac koncepcyjnych: odpowiednie systemy wspomagające istnieją już od połowy lat 60., ale wyposażone jest w nie tylko 40% przedsiębiorstw, przy czym 90% z nich – dopiero od połowy lat 80.!

Tymczasem systemy te, zbudowane w oparciu o programy obliczenio-

we i analizujące oraz bardzo pojemną pamięć, przynoszą przedsiębiorstwom poważne zyski czasowe (a tym samym obniżenie kosztów) oraz ogromne możliwości innowacyjne.

Zyski te jeszcze wzrastają, jeśli system komputerowego wspomagania prac koncepcyjnych uzupełniony jest przez system komputerowego planowania produkcji. Pozwala to na optymalne kierowanie przepływem informacji między działami planowania i produkcji, a w związku z tym – na oszczędność czasu. Połączenie takie jest pomyślnie wykorzystywane dopiero w 10% przedsiębiorstw, systemy te powstały bowiem na przełomie lat 80. i 90.

### Następny etap komputeryzacji – organizacja sprzedaży

Do dziś organizacja sprzedaży nie jest w większości przedsiębiorstw włączona do ogólnego systemu informacyjnego. Co prawda każdy zwierzchnik działu zajmującego się sprzedażą śledzi ewolucję sprzedaży swoich sprzedawców i dystrybutorów, ale robi to na własną rękę, za pomocą sobie dostępnych metod i środków.

W rzeczywistości nie zawsze zadania wyznaczone sprzedającym odpowiadają założeniom produkcyjnym i najczęściej produkujący uważają zamówienia działu handlowego za zbyt wygórowane, a pracownicy tego ostatniego uznają produkcję za zbyt niską w stosunku do planowanego wzrostu przedsiębiorstwa. Ze względu na konieczność dokonywania zakupów i realizacji zamówień „natychmiast”, niedopuszczalny jest brak spójności pomiędzy działem sprzedaży a produkcją, dlatego też wiele przedsiębiorstw dokonuje obecnie inwestycji, mających zapewnić im włączenie zarządzania działem handlowym do ogólnego systemu.

### Podsumowanie

System informacyjny, mimo że uznany został za element strategiczny już ponad 10 lat temu, nie istnieje jako taki w 95% badanych przedsiębiorstw przemysłowych. Wprowadziły one bowiem jedynie podsystemy informacyjne, częściowe tylko rozwiązania, które mają na celu raczej szybkie uzyskanie zadowalających rezultatów, niż zabieganie za pomocą integracji o większą konkurencyjność.

Niewątpliwie kierujący przedsiębiorstwami zdają sobie sprawę z roli, jaką odgrywa system informacyjny w podwyższaniu skuteczności organizacyjnej firmy oraz jej konkurencyjnej pozycji na rynku. Wiedzą oni także, że trzeba coraz więcej uwagi poświęcić skracaniu okresu reakcji na zamówienia zarówno krótko-, jak i długoterminowe, a także, że decydującą rolę w realizacji tego założenia odgrywa zintegrowany system informacyjny. Tymczasem jesteśmy jeszcze dość daleko od zintegrowanego przez system informacyjny przedsiębiorstwa, osiągającego jednocześnie lokalną skuteczność i globalne rezultaty...

Ponadto zaskakujący jest fakt, że większość firm inwestuje w „dziką” informatykę, nie zwracając uwagi na zróżnicowanie ani integrację, mimo że dostępne są obecnie coraz skuteczniejsze, przystosowane do potrzeb użytkowników technologie. Postępowanie to poważnie osłabia efektywność systemu informacyjnego jako źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa; informacja odgrywa bowiem poważną rolę zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Podsumowując – lata 1985-1990 to mimo wszystko okres przełomowy. Co prawda systemy informacyjne, jako takie, jeszcze nie istnieją, ale jednak stopniowo rozwijając się, zaczynają spełniać oczekiwania zarówno teoretyków, jak i praktyków. Prawdopodobnie będzie można mówić o autentycznych systemach przepływu informacji w drugiej połowie lat 90. A panująca obecnie na rynku rywalizacja konkurencyjna oraz szybkie zmiany technologii czy metodologii stanowią czynnik przyspieszający rozwój zintegrowanych i zróżnicowanych systemów informacyjnych.

Opr. Katarzyna Mikunda

„Fortschrittliche Betriebsführung  
und Industrial Engineering”

# Udział pracowników w optymalizacji produkcji

N. Haug, B. Martens, R. Püged:  
*Prozessoptimierung durch Mitarbeiterbeteiligung*, „Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering”, nr 4, 1993.

W krajach Europy Zachodniej wyraźnie uwidoczniły się różnice między największymi przedsiębiorstwami poszczególnych branż określane przez parametry sprawnościowe. Osiąganie postępu w realizacji wzrostu zdolności konkurencyjnej odbywa się zgodnie z zasadą *Lean – Production*, czyli „wysmukłej” organizacji. Filozofia prowadząca do tej „wysmukłości” zawarta jest w określeniach: *Kaizen*<sup>1)</sup> oraz *KVP*<sup>2)</sup>.

U podstaw tych zasad leżała filozofia „polepszania małymi krokami”. W minionym okresie na Zachodzie uważano najczęściej, że polepszanie (doskonalenie) może się odbywać tylko poprzez duże innowacje. Przez te innowacje rozumiano skokowy rozwój systemów, przejawiający się, na przykład, przez wprowadzenie wysokowartościowych wyrobów i/lub instalacje rozwiniętych urządzeń produkcyjnych.

*KVP* nie jest ani nowym systemem, ani nową techniką. *KVP* jest **zmianą sposobu myślenia i działania** dotyczącą wszystkich obszarów organizacji pracy (metody) oraz wykorzystania urządzeń, warunków, klimatu itp. Celem jest stałe doskonalenie wszystkich procesów pracy, organizacji stanowisk pracy, produk-

tów, zarówno wewnątrz organizacji, jak i, a może przede wszystkim, w stosunkach z klientami.

Takie permanentne doskonalenie może być osiągnięte tylko wówczas, gdy **każdy** pracownik będzie **stałe i krytycznie** obserwować własną pracę, własne stanowisko pracy oraz warunki je tworzące. Każdy pojawiający się problem musi być bezwzględnie „atakowany”, bądź samodzielnie przez pracownika, bądź przy współpracy z innymi, aby uzyskać satysfakcjonujące rozwiązanie.

Podkreśla się, że bardzo ważne w *KVP* jest **konsekwentne myślenie i działanie** każdego pracownika zmierzające do usunięcia wszelkiego marnotrawstwa, aby niewartościowe, ale konieczne działania jak najbardziej minimalizować.

Koncepcja *KVP* opiera się na cyklu nieustannego doskonalenia. Przesłanką efektywnego procesu doskonalenia jest jednoznaczne zdefiniowanie punktu wyjścia przez sformułowanie wzorców (norm). Te wzorce zastosowane do rozważanych obszarów działania stanowią sytuację wyjściową procesu zorientowanego na doskonalenie.

Działanie to obejmuje cykl: S – T – C – A, co oznacza:

S – *Standardisieren* – wyraźne i jednoznaczne zdefiniowanie punktu wyjściowego;

T – *Tun* – działanie, w celu osiągnięcia zdefiniowanego stanu oczekiwanego;

C – *Checken* – kontrola w celu ustalenia, czy stan oczekiwany został faktycznie osiągnięty;

A – *Aktion* – akcje, które podejmuje się, aby wyeliminować ewentualne odchylenia.

Ten cykl działania został w RFN zmieniony przez wprowadzenie na

miejsce „S” – zdefiniowanie punktu wyjścia, symbolu „P” – planowanie. Oba omówione cykle przedstawiono na rys. 1.

Do podstawowych celów tak realizowanego cyklu zalicza się:

- podnoszenie ekonomiczności działalności poprzez aktywne obniżanie kosztów w każdym miejscu;
- poprawianie warunków pracy i możliwości pracowników.

Te podstawowe cele osiąga się dzięki realizacji takich oto przedsięwzięć:

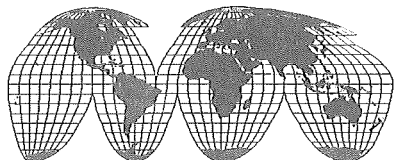
- wykorzystanie doświadczeń i wiedzy pracowników,
- działanie poprzez ustalanie celów wspólnie z pracownikami,
- szybkie eliminowanie powstających problemów,
- stałe doskonalenie za pomocą „małych kroków”,
- natychmiastowe realizowanie proponowanych przedsięwzięć, np. małe inwestycje,
- koncentrowanie się na minimalizowaniu działalności w minimalnym stopniu twórczej,
- poprawa wewnętrznej i zewnętrznej możliwości komunikowania się,
- konsekwentne integrowanie pracowników w ramach procesu decyzyjnego.

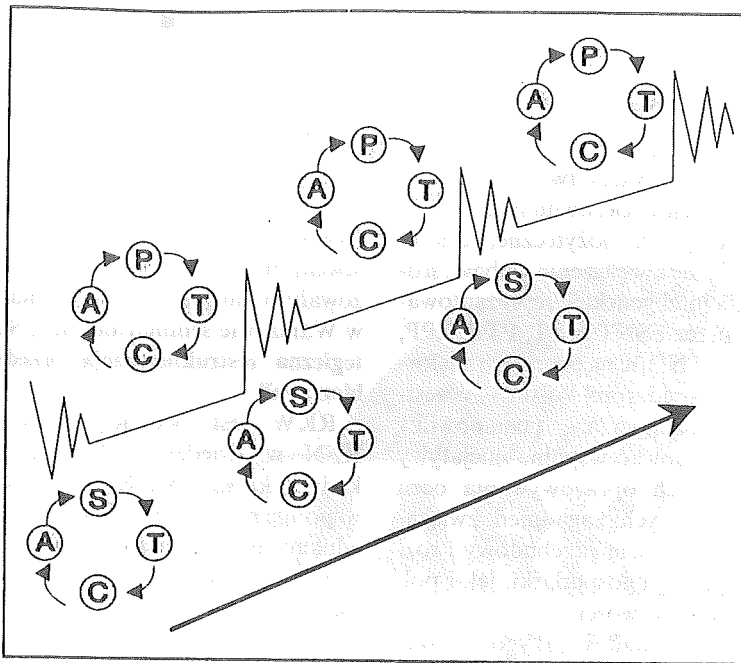
Zadania realizowane przez różne szczeble zarządzania przedstawiono na rys. 2.

Wdrożenie i stosowanie systemu *KVP* opiera się na dwóch filarach:

**Zespole ekspertów** – który opracowuje koncepcję, metody i techniki działania oraz prowadzi szkolenie kadry kierowniczej **wszystkich** szczebli i pracowników, projektuje formy poglądowe itp.

**Pracownikach** – zarówno działających indywidualnie, jak i w grupach roboczych.





Rys. 1. Od cyklu „STCA” do cyklu „PTCA”

DN	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Określa strategię KVP</li> <li>● Określa globalne cele</li> <li>● Ustala obszary zadań</li> <li>● Nadzoruje osiągnięcie celów globalnych</li> <li>● Umożliwia rozwój i wprowadzenie metod i technik KVP</li> </ul>
Średni szczebel	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Przyporządkowuje cele KVP poszczególnym komórkom</li> <li>● Ustala i doskonali standardy</li> <li>● Nadzoruje osiąganie celów</li> <li>● Rozwija i propaguje świadomość KVP</li> </ul>
Kierownik wydziału	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tworzy grupy KVP</li> <li>● Tworzy i rozwija świadomość KVP</li> <li>● Ustala cele planowe dla grup</li> <li>● Wspiera rozwiązywanie problemów</li> <li>● Kształtuje i utrzymuje dyscyplinę grup</li> <li>● Rozwija wymianę doświadczeń i informacji</li> <li>● Organizuje i przeprowadza szkolenia</li> </ul>
Pracownik	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aktywnie uczestniczy w pracach KVP</li> <li>● Tworzy i wprowadza nowe idee</li> <li>● Aktywnie uczestniczy we wszystkich przedsięwzięciach szkoleniowych</li> <li>● Poznaje, uczy się, trenuje metody i techniki KVP oraz stosuje je w praktyce</li> </ul>

Rys. 2. Zadania poszczególnych szczebli zarządzania w realizacji działań KVP

Cykl wdrażania i stosowania KVP jest ujęty w siedmioetapowym modelu, który został przedstawiony na rys. 3.

Stosowany w wielu przedsiębiorstwach system KVP daje znaczące wymierne efekty wyrażające się w:

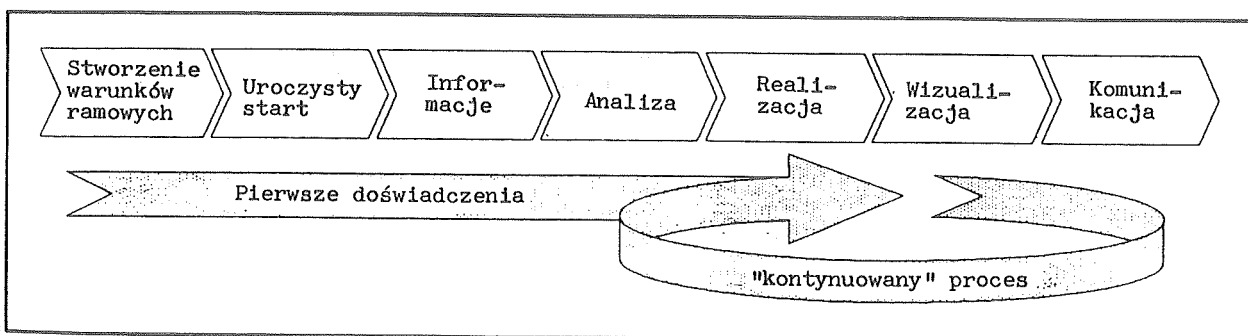
- obniżce kosztów (będącej rezultatem totalnego zmniejszenia marnotrawstwa),
- usprawnieniu organizacji stanowisk pracy,
- znaczącym doskonaleniu procesów pracy, zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio produkcyjnej,
- wzroście zadowolenia pracowników; stają się oni bowiem, w jakimś stopniu, „współdecydentami”.

Na zakończenie warto przytoczyć jedną istotną uwagę praktyków: system KVP nie może być wdrażany i stosowany jako jeszcze jeden projekt konwencjonalny według przyjętych typowych zasad organizacyjnych. KVP oznacza zmianę sposobu myślenia i działania, zmianę mentalności pracowników. Nawet dobre tradycyjne zasady organizatorskie nie są wystarczające. Dlatego proces wdrażania KVP jest złożony i długotrwały. KVP musi trafić do umysłów pracowników i ich rzeczywiście przekonać. Proces ten powinien być realizowany z dużym emocjonalnym zaangażowaniem.

Opr. Waclaw Biliński

PRZYPISY

- 1) Termin *Kaizen* stosowany w Japonii, pochodzi od słów: *Kai* – zmiana, oraz *cen* – do lepszego. *Kaizen* oznacza w Japonii „nieprzerwane ulepszanie”.
- 2) KVP – „*Kontinuierlicher Verbesserungsprozess*” = kontynuowany (nieprzerwany) proces polepszania (doskonalenia). W RFN traktowany jest jako sposób myślenia i działania każdego pracownika polegający na stawianiu wszystkiego, każdego stanu, pod znakiem zapytania, w celu jego polepszenia (doskonalenia).



Rys. 3. Siedmioetapowy model funkcjonowania KVP

Dnia 22 stycznia br. Marszałek Sejmu Józef Oleksy przyjął przedstawicieli nowych władz naczelnych Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa: Prezesa ZG Stanisława Rakowicza oraz Wiceprezesa-Sekretarza Generalnego ZG Włodzimierza Hausnera. Kierownictwo TNOiK poinformowało Marszałka Sejmu o najważniejszych – prowadzonych i planowanych działaniach Towarzystwa.

TNOiK jako członek Europejskiej Rady Zarządzania (CECIOS) jest organizatorem międzynarodowej konferencji poświęconej podsumowaniu rezultatów transformacji w krajach Europy Centralnej i Wschodniej w sferze zarządzania, która odbędzie się w czerwcu 1995 r. w 70-lecie istnienia Towarzystwa.

Marszałek Józef Oleksy wyraził duże zainteresowanie tą konferencją i chęć uczestnictwa w jej przygotowaniu. Konferencja spełni bowiem ważną rolę wzmacniającą pozycję Polski w budowaniu pomostu pomiędzy Europą Zachodnią i Wschodnią oraz upowszechni polskie doświadczenia w procesie transformacji ustrojowej w sferze zarządzania.

Wśród innych przedstawionych na spotkaniu przedsięwzięć zwrócono szczególną uwagę na potrzebę wprowadzenia minimum wiedzy o zarządzaniu dla młodzieży opuszczającej szkoły średnie i pomaturalne, TNOiK dysponuje bowiem odpowiednimi programami nauczania, a także wykwalifikowaną kadrą pedagogiczną.

TNOiK, tworząc społeczne lobby teorii i praktyki zarządzania, pełni również rolę zbiorowego eksperta. Przedstawiciele władz Towarzystwa złożyli deklarację i chęć stanowienia twórczego zaplecza naukowego także dla Parlamentu. Poinformowano o stworzonym przy Zarządzie Głównym TNOiK Klubie Administracji Państwowej.

Marszałek Sejmu wyraził zainteresowanie podejmowanymi przez TNOiK inicjatywami i obiecał poparcie w najważniejszych sprawach.



Dnia 24 stycznia br. w Warszawie zostało zawarte porozumienie

o współpracy Federacji Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych NOT, Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Zrzeszenia Prawników Polskich, Stowarzyszenia Księgowych w Polsce i Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa.

Uznając za pożyteczne, celowe i konieczne zwiększenie wpływu środowisk inteligenckich reprezentowanych przez FSNT NOT, PTE, ZPP, SKwP i TNOiK na procesy transformacji gospodarczej Polski – uczestnicy porozumienia – postanowili:

■ Podejmować wspólne inicjatywy w sprawach opracowywania ocen poszczególnych zagadnień związanych z procesem przebudowy i rozwoju polskiej gospodarki, jak i polskiej państwowości.

■ Konsultować i przygotowywać wspólne stanowisko wobec niektórych projektów nowych lub nowelizowanych aktów prawnych.

■ Podejmować wspólne inicjatywy w sprawie kształtowania nowych rozwiązań z zakresu działalności porozumiewających się stron.

■ Współdziałać na rzecz należytego wykorzystania na potrzeby Polski istniejącego potencjału kadrowego polskich środowisk inteligenckich.

■ Podejmować wspólne inicjatywy na rzecz interdyscyplinarnego szkolenia i doskonalenia zawodowego.

■ Współdziałać na rzecz rozwoju systemu informacji obejmującej, obok problemów ekonomicznych oraz techniczno-organizacyjnych, także zagadnienia prawno-gospodarcze.

■ Podejmować inicjatywy wydawania przez podległe sobie wydawnictwa wspólnych publikacji lub opracowań oraz wzajemnie wspierać i promować swoje czasopisma fachowe.

Porozumienie podpisali: w imieniu Federacji Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych NOT – prof. dr inż. Andrzej Zieliński, w imieniu Zrzeszenia Prawników Polskich – prof. dr hab. Aleksander Ratajczak, w imieniu Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa – mgr Włodzimierz Hausner, w imieniu Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego – prof. dr hab. Zdzisław Sadowski, w imieniu Stowarzyszenia Księgowych w Polsce – Jerzy Sablik.



Ośrodek Usług Organizacyjnych przy Zarządzie Głównym Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa i Rationalisierungs Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW), we współpracy z Ministerstwem Przemysłu i Handlu zorganizowały w dniach 11-13 stycznia br. w Warszawie seminarium nt. „Strategiczna restrukturyzacja przedsiębiorstwa”.

RKW jest wiodącą instytucją RFN w dziedzinie doskonalenia kadr, z którą TNOiK od wielu lat wspólnie organizuje przedsięwzięcia edukacyjno-szkoleniowe i doradcze.

Seminarium przeznaczone było dla kadry kierowniczej i organów zarządzania przedsiębiorstwem.

Celem seminarium było ukazanie technologii kształtowania koncepcji restrukturyzacji przedsiębiorstwa, efektywnych metod i technik diagnozowania przedsiębiorstwa, tworzenia na tej podstawie programów oraz procedur organizacyjnych.

Wykładowcami byli przedstawiciele znanej firmy doradczej RFN „WIESELHUBER UND PARTNER” z Monachium, pracującej także na polskim rynku. Firma ta od trzech lat współpracując z TNOiK, przeprowadziła w Polsce kilkanaście przedsięwzięć szkoleniowo-doradczych.

**Program seminarium i jego tematyka:**

1. ZROZUMIENIE PRZEDSIĘBIORSTWA – *czym jest nasze przedsiębiorstwo w dniu dzisiejszym?*
2. POSZUKIWANIE POTENCJAŁU PRZEDSIĘBIORSTWA – *jaką mamy przewagę konkurencyjną i czy jest ona wystarczająca dla zapewnienia egzystencji w warunkach rynkowych?*
3. TWORZENIE PROGRAMU RESTRUKTURYZACJI – *jakie kluczowe decyzje należałoby podjąć, by zwiększyć przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa?*
4. ZAPEWNIENIE EFEKTYWNEGO DZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORSTWA – *co zrobić, by programy nie pozostały tylko na papierze lub w głowach projektantów?*