

Z ARCHIWUM „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

- Uroczna ramotka 3
- Z numeru 3/1926 „PO”
- ✓ Ku zmniejszeniu kosztów eksploatacji kolei – Józef Kamieński 3

- Kolej na PKP – rozmowa z MACIEJEM LEŚNYM, podsekretarzem stanu w Ministerstwie Infrastruktury 5

- Strategia bez celów – Rafał Krupski 8
- Edukacja menedżerska w kontekście adaptacji kulturowej i zarządzania zespołami międzynarodowymi – Stanisław A. Witkowski, Magdalena Łuźniak 11
- Metodologia oceny poziomu innowacyjności regionu – Tadeusz A. Grzeszczyk 16
- Pomiar kwalifikacji kierowniczych – Stanisław Chelpa 21
- *Just-in-Time* w gospodarstwach rolniczych – Mirosław Wasilewski 24

FINANSE

- Inwestycje kapitałowe w niepewnym otoczeniu – Tomasz Wiśniewski 28

PŁACE

- Wartościowanie pracy w polskich firmach. Wyniki badań – Zofia Sekuła 31

KONFERENCJE 35**OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 40****Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH**

- Ceny nowych produktów – „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska 42

Zapraszamy Państwa do korzystania z prenumeraty redakcyjnej

Cena prenumeraty nie ulega zmianie. Cena jednego egzemplarza „PO” od 1 stycznia 2004 r. wynosi – 18,00 zł (0% VAT).

Pragniemy Państwa poinformować, że raz zamówioną prenumeratę redakcyjną przedłużamy automatycznie.

Redakcja – tel./faks (022) 827-15-10

przeгляд
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 11 (766) 2003

Rada Programowa

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

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

Kolegium Redakcyjne

Dr Grażyna Aniszewska,
dr Mieczysław Ciurla, prof.
Zbigniew Dworzecki, dr Jacek
Klich, prof. Bogdan Nogalski,
Barbara Ołędzka, prof. Janusz
Pyka, Dariusz Teresiński

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Jarosław Lenzion

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

Korespondenci:
Białystok – tel. 654-52-46 mgr Juli-
ta Nowakowska; Bydgoszcz – tel.
341-27-06 dr Andrzej Chajęcki; Czę-
stochowa – tel. 324-34-76, tel./fax
324-55-36 dr Edward Jędrzejewski;
Gdańsk – tel. 341-93-70, 341-45-11
mgr Wanda Stankiewicz; Gorzów
Wlkp. – tel./fax 722-75-23 mgr inż.
Aleksy Wołoszyn; Katowice – tel.
258-16-06 dr inż. Krzysztof Pa-
łucha; Kraków – tel. 633-40-82,
dr Andrzej Jaki; Lublin – tel.
532-99-18 prof. dr hab. Ewa Bojar;
Opole – tel. 454-41-07 dr Stanisław
Grycner; Radom – tel. 362-56-63 Wi-
told Kilian; Rzeszów – tel. 86-36-398
prof. dr hab. Jan Łukasiewicz; To-
ruń – tel. 622-29-98 mgr Bronisław
Stawicki; Warszawa – tel. 862-32-
24 wew. 110 Joanna Cygler; Wro-
cław – tel. 343-72-78 mgr inż. Pa-
weł Pruchniewicz; Zielona Góra –
tel. 327-00-99, tel./fax 327-14-47 mgr
inż. Artur Kot

Wydawca: Towarzystwo Naukowe
Organizacji i Kierownictwa
Indeks: ISSN-0137-7221.
Nakład nie przekracza 15 tys.

Łamanie: STAND's, tel. 757-38-02
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa
ul. Lubelska 30/32

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

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

Aby zamówić prenumeratę „Przeгляdu”, wystarczy uiścić odpowiednią opłatę na konto: Redakcja „Przeгляdu Organizacji”, Bank Millennium SA, IV O/Warszawa nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

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

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

Cena prenumeraty na 2004 r.:

- kwartalna – 54 zł,
- półroczna – 108 zł,
- całoroczna – 216 zł.

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

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

Prenumerata w „RUCH” SA

Prenumerata krajowa:

Przez „RUCH” SA – wpłaty na prenumeratę przyjmują jednostki kolportażowe „RUCH” SA właściwe dla miejsca zamieszkania. Termin przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową **do 5 każdego miesiąca poprzedzającego okres rozpoczęcia prenumeraty.**

W internecie <http://www.prenumerata.ruch.com.pl>

Prenumerata opłacana w złotówkach ze zleceniem wysyłki za granicę:

Informacji o warunkach prenumeraty i sposobie zamawiania udziela „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy, 01-248 Warszawa, ul. Jana Kazimierza 31/33, Warszawa; telefony (022) 5328-816, (022) 5328-819, (022) 5328-731; infolinia 0-800-1200-29, wpłaty na konto w banku **PEKAO SA IV O/Warszawa**,

Nr **6812401053111000004430494**
lub kasa Oddziału.

Dokonując wpłaty za prenumeratę w Banku czy też w Urzędzie Pocztowym należy podać: nazwę naszej firmy, nazwę banku, numer konta, czytelny pełny adres odbiorcy za granicą, okres prenumeraty, rodzaj wysyłki (pocztą priorytetową czy zwykłą) oraz zamawiany tytuł.

Warunkiem rozpoczęcia wysyłki prenumeraty jest dokonanie wpłaty na nasze konto.

Prenumerata opłacana w dewizach przez odbiorcę z zagranicy:

przelewem na nasze konto w banku
w USD – PEKAO SA IV O/W-wa
54124010531787000004430508
w EUR – PEKAO SA IV O/W-wa
46124010531978000004430511

po dokonaniu przelewu prosimy o przesłanie kserokopii polecenia przelewu z podaniem adresu i tytułu pod nr faksu +48 (22) 532-87-32.

Opłaty za prenumeratę można dokonać również **czekiem** wystawionym na firmę „RUCH SA OKDP” i przesłanym razem z zamówieniem, listem poleconym na nasz adres jak wyżej.

Informujemy, że klienci płacący z zagranicy mogą też dokonać wpłaty na prenumeratę **kartami kredytowymi VISA i MASTERCARD** w internecie <http://www.ruch.pol.pl>

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI

■ czarno-biała:
1 strona – 2000 zł

■ kolorowa:
1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI

■ tylko kolorowa – 3500 zł

SPONSOROWANA I STRONA
OKŁADKI – 4000 zł

ŚRODEK NUMERU

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

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

Uroczą ramotka

Dziś w naszym cyklu archiwalnym i w pisowni oryginału: obraz Polskich Kolei Państwowych. Z czasów, kiedy według pociągów można było regulować zegarki (z dewizką), a kolejarz to był gość. Pradziadek nizej podpisanego, z pensji zastępcy zawiadowcy stacji w Suwałkach utrzymywał żonę i siódmkę dzieci, z których czworo przed wojną skończyło studia (najmłodszej trójce, której wiek studencki zahaczył o czasy powojennego awansu społecznego, już się ta sztuka nie udała). Jak wielkie musiały być wówczas w PKP pokłady solidności i dobrej organizacji, skoro mimo iż była firmą państwową, monopolistyczną i (przynajmniej w niektórych aspektach: patrz w dół) nie najlepiej zarządzaną – wyrobiła sobie taką markę. Wprawdzie rozmaici cmokierzy krzywili się, że c.k. koleje – to dopiero były prawdziwe koleje żelazne! – ale my dziś wiemy swoje na ten temat. A więcej jeszcze dowiemy się z rozmowy z ministrem Maciejem Leśnym.

Dariusz Teresiński

PRZEGLĄD ORGANIZACJI

MIESIĘCZNIK POŚWIĘCONY SPRAWOM ORGANIZACJI I ADMINISTRACJI ŻYCIA GOSPODARCZEGO
ORGAN INSTYTUTU NAUKOWEJ ORGANIZACJI

ROK I.

WARSZAWA, CZERWIEC 1926.

№ 3

KU ZMNIEJSZENIU KOSZTÓW EKSPLOATACJI KOLEI

Pour diminuer fes frais de l' exploitation des chemins de fer

Napisał Józef Kamiński

MÓWI SIĘ i radzi dużo nad sposobami zmniejszenia kosztów eksploatacji kolei, wprowadza się jakieś półśrodki, bardzo chętnie stosuje się mechaniczne obciążenia wydatków bez wglębiania się w to czy nie przyniosą czasem jeszcze dotkliwszych strat. Ale te drogi są najłatwiejsze, wymagają najmniejszego wysiłku i najmniejszej dozy zrozumienia istotnych źródeł oszczędności, którą niechybnie dałoby się osiągnąć.

Wiemy wszyscy, że siły działające w różnych kierunkach dają wypadkową mniejszą, niż gdy działania ich skierowane są w jedną stronę. Wypadkowa może w pewnych razach stać się równą nawet zeru, przy jednoczesnym udziale dużej ilości znacznych sił składowych. Jakże jest na kolejach naszych?

Czy wszystkie działy służby kolejowej mają wspólną dążność, wspólny cel możliwie taniego przewozu (wyrazu tani użyłem tu w najogólniejszym tego słowa znaczeniu). Otóż jak wykażę poniżej, poszczególne służby na kolei posiadają, cele różne, nieraz sprzeczne z celem głównym.

Koszty tak skomplikowanej pracy jak eksploatacja kolei, składają się z bardzo wielkiej ilości wielce różnorodnych pozycji i objęcie ich wszystkich naraz, i zanalizowanie bez ich należytego ugrupowania jest niemożliwe i będzie zawsze więcej lub mniej trafnym zgadywaniem, pro-

wadzącym do więcej lub mniej celowych zarządzeń (niestety bardzo często w rodzaju Kryłowskiego kwartetu).

Aby zmniejszyć skutecznie wysokie koszty eksploatacji, należy przystąpić do zmniejszenia ich dla poszczególnych czynności lub elementów tej eksploatacji, jako składników, ale do tego należy znać całkowite koszty tych elementów, uwzględniające zarówno koszt pracy, jak materiału czy kapitału zaangażowanego.

Koleje nasze zupełnie nie znają całkowitych kosztów poszczególnych elementów pracy eksploatacyjnej, nie posiadają więc kontroli własnej działalności.

W pierwszym rządzie brak powszechnego i jednego celu i brak kontroli wyników własnej pracy, są charakterystycznymi cechami ducha pracy na kolejach, pracy nieraz ciężkiej, pełnej zaparcia się siebie i ofiarności.

Wszelkie wydatki związane z eksploatacją kolei grupuje się i klasyfikuje w sposób ustalony przez tak zwany „Szemat^{*)} budżetowy dochodów i wydatków polskich kolei państwowych (dalej poprostu „Szematem” nazywać go będę).

Należy choć w krótkości nadmienić, że dział „Szematu”, ujmujący eksploatację kolei, składa się z rozdziałów, te z paragrafów i pozycji. Podział ten przyjął za podstawę jakąś zasadę, uniemożliwiającą wszelką orientację co do

*) Pisownia oryginału.



kosztów poszczególnych elementów pracy eksploatacyjnej. Jest też powodem bałamutnych danych co do rzeczywistych kosztów poszczególnych czynności, daje więc fałszywy obraz pracy, oraz przez wytwarzanie dążności do zmniejszania zapisów na poszczególnych rozdziałach, zamiast głównego celu stawia poszczególnym służbom cele bardzo często sprzeczne z celem głównym.

Najlepiej wyjaśnią to przykłady:

W koszt naprawy parowozu, wagonu czy innego inwentarza wlicza się wydatki na bezpośrednią robociznę na niepełny koszt materiału, a zupełnie są pominięte i włączone gdzieindziej koszty personelu technicznego i administracyjnego w warsztatach, koszty napędu, oświetlenia, utrzymania porządku. O koszcie kapitału, a więc o odpisach na zużycie urządzeń, o odsetkach od kapitału włożonego przy wyliczaniu kosztów całkowitych naprawy wogóle nawet mowy niema (część tych kosztów odnosi się gdzieindziej).

Kosztami przewozu nie obciąża się cen materiałów, co przypomina przysłowiową ciotkę, której ciasteczka nie nie kosztowały, bo mąka i cukier były w domu i t. d.

Wogóle sposób grupowania poszczególnych wydatków, stworzony przez omawiany „Szemat” wziął za podstawę jakąś nieistotną zasadę i przypomina podział fauny przez anegdotkowego zoologa, który do ryb zaliczył szczupaka, i wieloryba, bo pływają, do ptaków wróbla, muchę i nietoperza, bo latają, a do robaków mysz i karalucha, bo się w dziurach lęgną.

Wobec zestawionego w tak dziwny sposób systemu rachunkowego czy może być mowa o tem, żeby naczelnik jakiegokolwiek służby wiedział ile go co w rzeczywistości kosztuje i co uczynić aby koszt rzeczywisty obniżyć? Przeciętny naczelnik służby, idąc za wskazówkami oficjalnego „Szematu”, dąży do tego aby „rozdział” jego wydatków ograniczyć chociażby to wywołało większe wydatki w „rozdziałach” naczelników innych służb nieraz współzawodniczących. Wprowadza to w rachubę najfałszywsze cele nieraz sprzeczne z celem głównym.

Ten tak nieszczęśliwie pomyślany „Szemat” wypaczył pojęcia ogromnej większości pracowników kolejowych, mających z nim do czynienia, a zajmujących nieraz odpowiedzialne stanowiska, zabił w nich zdrowy sąd na sprawy gospodarcze. Przeważnie nie są oni nawet w stanie zrozumieć, gdyby ktoś próbował im tłumaczyć, że obliczenia, jakich się nauczyli z „Szematu”, nie dają pojęcia o kosztach rzeczywistych, a stanowią tylko większy lub mniejszy fragment tych kosztów i ani się nie domyślają, iż zadowolenie ich z otrzymanych rezultatów w pracy jest mocno przedwczesne.

Jako przykład, jak dalece słabsze jednostki zatracają zdrowy sąd gospodarczy pod wpływem złej rachunkowości oficjalnej, przytoczę kalkulację pewnego inżyniera, stojącego na czele większych warsztatów kolejowych. Kalkulacja ta dotyczyła kosztów napędu podległego mu warsztatu:

Miesięczny koszt silni warsztatowych:

1. Węgiel kamienny dąbrowski 30 t. 16,00	483,00
2. Stróżki (wióry)	24,15
3. Olej wulkaniczny (?) 125 0,20	25,00
4. Pensja palacza W.	248,62
5. „ „ B.	146,86
6. „ robotnika przy dowózce opału	150,00

Razem: 1077,63

i tym rachunkiem udowadniał, że lepiej się opłaci urządzić napęd parowy w warsztatach niż kupować prąd z elektrowni. A gdzież w rachunku koszty reparacji, koszt utrzymania budynku, pominięto też zupełnie koszt kapitału. Rachunek powyższy jest rozpatrywany, dyskutowany, taniocę podziwiana, jego wyniki porównywane z innymi wynikami (co-prawda niewiele lepiej zestawionemi).

Trudno będzie niejednemu czytelnikowi uwierzyć, że znalazł się nawet inżynier, który oficjalnie twierdził, że elektrownia związana w jedną całość organiczną z warsztatem mechanicznym dlatego będzie tańsza, że zupełnie nie potrzebuje obsługi, bo... „rolę maszynistów ślusarze wypełnią”, a ci są opłacani z innego rozdziału.

Zaprawdę wobec powyższego, nic nie wyróżnia się od tła ogólnego majster, który naciskany o oszczędność w pracy i materiale zwrócił się do mnie w oczekiwaniu słowa uznania „osiągnęłem poważną oszczędność dla skarbu, bo prąd elektryczny nic mnie nie będzie kosztował, przełączyłem bowiem całe moje zużycie na licznik wydziału ruchu” (oczywiście w tajemnicy).

Czasami, przeczuwając widocznie, kosztowność biurokratycznej pracy wprowadza się tak zwane „przedsiębiorstwo pomocnicze”. Mają więc koleje między innymi przedsiębiorstwa pomocnicze elektrowni. Ale cóż te twory mają wspólnego z przedsiębiorstwami? niestety tylko nazwę, a urzędowy papier głosi zgóry: „ponieważ przedsiębiorstwo pomocnicze elektrowni jest przedsiębiorstwem kolejowym, jako takie nie może się kierować zasadami przyjętymi przez podobne przedsiębiorstwa prywatne”; określa się więc okólnikiem sposób wyznaczania cen za prąd i przy tem koszt kapitału określa się w sposób szablonowy nie uwzględniający zupełnie rzeczywistego. System taryfowy dąży do utrudnienia użycia prądu, napędu i wogóle tam, gdzie zużycie może być stałe i długotrwałe.

Póki koleje nasze nie posiadają rzeczywistego obrazu wyników swej pracy, wszelka akcja oszczędnościowa da wyniki połowiczne.

Aby ten obraz uzyskać, należy przedewszystkiem zmienić system rachunkowy, a „Szemat zarachowania” oddać do muzeum osobliwości.

„Szemat” wypacza zdrowy sąd słabszych podwzględem gospodarczym jednostek.

„Szemat” wskazuje rozbieżne nieraz cele poszczególnym szeregom pracowników.

„Szemat” odbiera kierownictwu wszelką możność orientacji w sprawach kosztu rzeczywistego poszczególnych robót.

„Szemat” ułatwia ukrycie niedołęstwa lub nadużyć, o ile gdzie istnieją.

Prawidłowy system rachunkowości rzuci obiektywne światło na kosztowne pozycje wydatków eksploatacji, skieruje wysiłki pracowników ku wspólnemu celowi, umożliwi unikanie tego co kosztowne, wskaże niedołęstwo, pozbawi cienia tak potrzebnego dla nadużyć, wreszcie pozwoli ustalić inne wady organizacji, których szkodliwości trudno się domyśleć.

Kwiecień 1926 r.

Kolej na PKP

Rozmowa z MACIEJEM LEŚNYM, podsekretarzem stanu w Ministerstwie Infrastruktury

Czy grozi nam zapaść transportu kolejowego?

Nie. Kolej była, jest i będzie. Ale może się tak zdarzyć, że nie będzie to PKP. To oczywiście czarny scenariusz – zarówno rząd, jak i kolejarze nie chcą do niego dopuścić. Kiedy pojawiło się pierwsze zagrożenie strajkami, natychmiast dostałem sygnał z Niemiec, że Deutsche Bahn chętnie nam pomoże.

Czy kolejarze o tym wiedzą?

Oczywiście. Nie mamy przed nimi żadnych tajemnic. Problem – przynajmniej niektórych – kolejowych związków zawodowych polega na tym, że wciąż nie bardzo są skłonne postawić sobie pytanie: dla kogo jest kolej? Ja uważam, że dla pasażerów i klientów chcących przewozić towary. Niektórzy sądzą natomiast, że kolej jest dla kolejarzy. Drugie pytanie, jakie należy sobie zadać – zwłaszcza w obecnej sytuacji – brzmi: czy wszyscy działamy zgodnie z prawem? Gdyby na oba pytania udzielić prawidłowej odpowiedzi, to na kolei nie byłoby większych problemów. Oczywiście kolej nie jest i nie będzie wyspą szczęśliwości w kraju, który jest na dorobku, ale na pewno nie jesteśmy w sytuacji, w której groziłaby nam nieuchronna katastrofa.

Większość bieżących problemów kolei ma charakter wewnętrzny. Straceniemy upór, z jakim niektóre związki zawodowe bronią połączeń lokalnych (gdy w pociągu mamy 10 wagonów i ciężką lokomotywę, jadą trzy osoby), w końcu źle się skończy. Kwota 800 mln zł dotacji, o którą związki toczą spór z rządem, bynajmniej nie rozwiązuje tego problemu, bo i tak ponad 1500 połączeń lokalnych trzeba będzie zamknąć. Jeśli wpływy z biletów są poniżej 20% kosztów przejazdu, to nie ma możliwości obrony takiego połączenia.

Czy istnieje ogólny model docelowej organizacji przewozów kolejowych w Polsce?

Istnieje stworzony trzy lata temu projekt programu restrukturyzacji i modernizacji kolei. Ten projekt ma jednak jedną wadę: ilekroć ma zostać zaprezentowany rządowi, tylekroć zmieniają się przepisy i trzeba go zasadniczo modernizować, a to jest bardzo czasochłonne. Program modernizacji kolei, na której pracuje prawie 150 tysięcy ludzi, musi być dokumentem skomplikowanym. Jego uaktualnianie za każdym razem wymaga ogromnej pracy. Dla przykładu, wersja programu, przygotowana w grudniu ubiegłego roku,



została zaakceptowana przez radę nadzorczą PKP SA (w tym także przedstawiciele związków zawodowych, zasiadających w radzie), a potem znowu nastąpiły zmiany w prawie. Jednocześnie związki zawodowe zaczęły kwestionować założenia programu.

Nie zważając jednak na przeciwności, staramy się realizować harmonogram zmian w takim zakresie, w jakim jest to obecnie możliwe. Ogólna koncepcja przekształceń została zaakceptowana przez Ministerstwo Infrastruktury latem bieżącego roku. Na początku września przyjęliśmy zasady regionalizacji przewozów. Po uzgodnieniach z wicepremierem Hausnerem, zakładamy przedstawienie programu Komitetowi Ekonomicznemu Rady Ministrów – jeszcze w listopadzie – a potem decyzję Rady Ministrów i wreszcie przekazanie go do konsultacji społecznych.

Konsultacje nie mają się ograniczać tylko do najbardziej zainteresowanych, czyli kolejarzy, ale mają też objąć klientów PKP. Szczególnie liczymy na komentarze ze strony samorządów, których rola w planowaniu transportu lokalnego będzie bardzo istotna. Należy pamiętać, że mówimy tutaj o firmie, której zadłużenie sięga 10 mld zł, ale której majątek jest wart 27 mld zł.



Mówimy o wartości księgowej...

Wartości rynkowej tego majątku wyznaczyć się dziś nie da. Na dodatek tylko ok. 38% nieruchomości kolejowych ma uregulowany stan prawny i księgi wieczyste. Kolej ma kolejowe problemy, to znaczy takie, dla których nie ma prostych rozwiązań.

Zgodnie z tzw. ustawą kolejową mamy obowiązek znaleźć inwestora dla PKP Cargo. Będzie to największa prywatyzacja w historii III RP. Ale w odróżnieniu od prywatyzacji telekomunikacji, banków czy firm ubezpieczeniowych – w tej branży nie ma dobrych wzorów nigdzie na świecie. Nie ma żadnych modelowych rozwiązań dotyczących np. przewozów regionalnych. Analizowaliśmy modele przyjęte w różnych krajach. Różnią się one najczęściej wielkością dopłat. Nigdzie nie udało się tak zorganizować przewozów regionalnych, żeby były dochodowe.

Jak powinny być zorganizowane przewozy regionalne?

Skoro nie ma modelowych rozwiązań, przyjęliśmy zasadę, że decyzje w tej sprawie muszą zostać przekazane na poziom samorządu wojewódzkiego. Tylko tam można dokładnie zbadać strumienie pasażerów i przygotować program przewozów. To wcale nie muszą być przewozy kolejowe. Co więcej – a o tym w ogóle nie chcą słyszeć związkowcy – w bardzo wielu przypadkach kolej jest rozwiązaniem w ogóle nieopłacalnym. Transport kilku osób na odległość do kilkudziesięciu kilometrów najprościej jest realizować za pomocą nawet nie autobusów, ale wręcz mikrobusów. Gęstej w czasie i przestrzeni sieci połączeń kolej nigdy realizować nie będzie w stanie. Tam, gdzie nie ma trakcji elektrycznej, a jest zapotrzebowanie na transport powyżej 200 osób wzdłuż istniejącej linii kolejowej (bo często tory prowadzą nie tam, dokąd ludzie chcą jeździć), można myśleć o spalinowych szynobusach. Jeśli mamy trakcję elektryczną, należałoby pomyśleć raczej o czymś w rodzaju tramwaju niż o pełnowymiarowym pociągu elektrycznym. To wszystko wymaga bardzo dużej elastyczności ze strony PKP. Jeśli firma tej elastyczności nie wykaże, to przewozy (także po torach) będą już niedługo realizowały inne podmioty.

W budżecie na rok 2004 nie ma już pozycji „przewozy regionalne”. W zamian za to samorządy mają określony procentowo udział w podatku CIT oraz PIT, z przeznaczeniem na rozwiązania w zakresie transportu. Do tej pory było tak, że to w budżecie był określony ostateczny kształt finansowania przewozów regionalnych, mimo iż w ustawie kolejowej był zapis o przeznaczeniu pewnych kwot na poszczególne rodzaje działalności (ale i tak zapisy budżetowe były decydujące). Teraz takiego rozdwojenia jaźni już nie będzie: samorządy mają pieniądze i mogą je wydać, jak chcą. Jeśli nie dogadają się z PKP, mogą ogłosić przetarg na prywatnych przewoźników autobusowych, a tory tymczasem porośnie trawa.

Stabilny strumień dochodów pozwala marszałkom sejmików wojewódzkich planować sieć transportu

lokalnego z odpowiednio długim wyprzedzeniem, szukać partnerstwa publiczno-prywatnego i innych rozwiązań, np. wykorzystujących środki unijne. PKP – z monopolisty, który wszystkim dyktował warunki – stanie się jednym z oferentów na wolnym rynku transportowym. Można sobie łatwo wyobrazić prywatną firmę, która weźmie w leasing nowoczesny tabor i będzie świadczyła dokładnie takie usługi, jakich zażąda samorząd. Protesty, strajki i demonstracje nic tu nie pomogą. Z takim taborem, takimi kosztami i takim stosunkiem do klienta, jaki dziś obowiązuje, obawiam się, że zderzenie z nowymi realiami może być bardzo bolesne.

Szacunki wskazują, że w przyszłym roku samorządy będą dysponować kwotą ok. 530 mln zł. Dodatkowo planowane jest przekazanie 200 mln zł w postaci dostaw sprzętu. Te pieniądze byłyby przeznaczone na modernizację i zakup taboru, a mają pochodzić z prywatyzacji Polskich Hut Stali, które miały tej wysokości długi wobec PKP. To jest rozwiązanie na razie tylko na rok 2004, ale jest nadzieja, że zostanie przedłużone na następne lata. Ponadto z funduszy strukturalnych można przeznaczyć kwotę 50 mln euro na zakup taboru, również z Funduszu Restrukturyzacji Przedsiębiorstw przewidziano na zakup taboru kwotę 100 mln.

Także w przyszłorocznym budżecie przewidziana jest pełna kwota rekompensaty za ulgi w przewozach pasażerskich. Do tej pory było bowiem tak, że teoretycznie kolei należała się pełna refundacja, ale (podobnie jak w służbie zdrowia) pieniądze kończyły się przed końcem roku. W tym roku – skończyły się już we wrześniu. PKP musi więc honorować prawa do zniżek, ale nikt jej nie rekompensuje wynikającego stąd ubytku dochodów. W przyszłym roku będzie to 375 mln zł (wg naszych analiz jest to 100% zwrotu ulg). Większość z tych pieniędzy będzie przeznaczona na przewozy regionalne. Dla przykładu, na Dolnym Śląsku 45% przejazdów, to są dojazdy młodzieży do szkół i uczelni.

W przyszłym roku przewidziane jest też rozpoczęcie procesu pozbywania się przez PKP niepotrzebnych składników majątku. Bardzo często są to nieruchomości położone w centrach miast – ich wartość rynkowa może być znacznie wyższa od księgowej. Liczymy, że w sytuacjach nie wyjaśnionego statusu prawnego nieruchomości, samorządy będą skłonne pomóc PKP w uporządkowaniu kwestii własności.

Jak widać z powyższej „wyliczanki”, mówimy o kwocie znacznie powyżej owych 800 mln zł, o których związki zawodowe mówią, że zostały PKP „zabrane”.

Czy podział na województwa nie jest nieco sztuczny z punktu widzenia kolei?

To jest wstępna propozycja i dotyczy tylko rozdziału pieniędzy. Jeśli dwa lub trzy województwa będą chciały zorganizować wspólną sieć transportu – możemy temu tylko przyklasnąć, ale nikogo nie będziemy zmuszać do współpracy.

Samorządy są doskonale przygotowane do podejmowania sensownych działań w tym zakresie. Niedawno we Wrocławiu zaprezentowano mi bardzo dojrzały model transportu regionalnego, przygotowany przez firmę konsultingową z Niemiec za pieniądze EBOR-u. Model ten zakłada, że w ramach planowanych na przyszły rok przychodów województwa uda się dwukrotnie zwiększyć liczbę pasażerów przewożonych publicznymi środkami transportu. Lista połączeń przeznaczonych do likwidacji w ramach tego rozwiązania jest w istotny sposób różna od naszych propozycji: po prostu z Wrocławia widać dużo lepiej Dolny Śląsk niż z Warszawy.

W województwie kujawsko-pomorskim szacuje się, że samo dopasowanie rozkładów jazdy do potrzeb pasażerów pozwoli ograniczyć koszty o ponad 20%.

Samorządy będą – takie jest oczekiwanie – kształtować swoje modele transportu na podstawie rzeczywistych strumieni pasażerów. Spodziewam się zatem wyłaniania w drodze przetargów doradców, którzy dokładnie określą mapę przewozów i zaproponują najlepsze rozwiązania. Następnie ogłaszane będą przetargi na obsługę ruchu pasażerskiego. Sądzę, że nie będą się one ograniczały do transportu szynowego ani nie będzie tam żadnych preferencji dla PKP. Infrastruktura kolei, czyli szyny, trakcja i urządzenia zapewniające bezpieczeństwo, pozostaną własnością państwa, które będzie pobierało opłaty z tytułu ich wykorzystania. Możliwe będzie natomiast przekazanie samorządom, o ile byłyby tym zainteresowane, tych fragmentów sieci, które są niekonieczne z punktu widzenia strategicznych interesów państwa. Bombardier pokazał ostatnio bardzo interesujące piętrowe pociągi, które miałyby obsługiwać trasę Warszawa-Łódź. Jest to trasa międzywojewódzka i bardzo obciążona, a więc z punktu widzenia zarysowanego tu modelu – dość nietypowa. Jednocześnie wiadomo, że ewidentnie występuje tu zapotrzebowanie na przejazdy tańsze niż Intercity. Tego typu sytuacje będą też występowały w innych regionach – ale już z tego przykładu widać, że prywatne firmy mają bardzo dobre rozeznanie w rzeczywistych potrzebach i prawdopodobnie szybko dogadają się z samorządami.

Kolejarze nie chcą też pamiętać o tym, że 20 lat temu PKP woziły ponad miliard pasażerów rocznie, a teraz 390 milionów. W co drugim gospodarstwie domowym jest dziś samochód, który stanowi alternatywę bardzo atrakcyjną: nie tylko pod względem komfortu jazdy oraz dopasowania „rozkładu” do potrzeb pasażera, ale także w coraz większym stopniu – pod względem ceny. Na krótkich trasach samochód jest wygodniejszy, na długich jest tańszy. Tego faktu nie można ignorować. Oczywiście, gdyby wszyscy przesiadli się do samochodów, to te samochody ugrzęzłyby w ogólnopolskim korku, ale to nie jest żaden argument dla pojedynczego człowieka, który zraził się do PKP z powodu stanu taboru, jakości obsługi, częstych zmian rozkładu jazdy... tę listę można by kontynuować. Nie wystarczy zatem przestrzegać, do czego prowadzi przestawianie się z transportu zbiorowego na indywidualny – trzeba proponować takie rozwiązania, żeby transport zbiorowy był atrakcyjną alternatywą dla samochodu.

Jak wygląda docelowy model transportu towarowego?

Trudno tu narzucać kolei taki model. Po pierwsze dlatego, że PKP Cargo ma zostać sprywatyzowane i to nowy właściciel będzie się zajmował dopasowaniem swojej oferty do potrzeb klientów. Dziś PKP wozi więcej towarów (procentowo) niż zakładają plany Unii Europejskiej na rok 2010. Mamy nadzieję utrzymać ten stan przewozów, ale to wymaga rozwiązań organizacyjnych i nakładów finansowych, jakich w budżecie nie ma i nie będzie. Żeby można było mówić o trwałej konkurencyjności transportu kolejowego, trzeba pomyśleć o rozwiązaniach systemowych. W kalkulacji kosztów transportu kolejowego występuje opłata za korzystanie z torów. Jeżdżąc po drogach – nie ponosi się takich opłat.

Ale jest akcyza w paliwie (teoretycznie przeznaczona na drogi), winiety dla ciężarówek, a autostrady – jeśli kiedyś powstaną – mają być płatne.

Akcyza dotyczy także paliwa kolejowego (choć lokomotywy nie jeżdżą po drogach), jest też akcyza na prąd. Obciążenie transportu samochodowego opłatami od każdego przejechanego kilometra – choćby z tytułu niszczenia środowiska naturalnego – spowodowałyby dopiero równe warunki konkurencji. Ale równość to jest jedno, a polityka państwa to rzecz druga. Państwo ma prawo kształtować model transportu w sposób, jaki uznaje za najwłaściwszy.

Dziś przewiezienie pociągiem kontenera z punktu A do punktu B w dokładnie określonym terminie jest właściwie niewykonalne, a już szczególnie, gdyby decyzja zapadła dziś, a towar miałby się znaleźć u odbiorcy jutro.

To prawda. Oprócz niskich kosztów (a więc podniesienia efektywności oraz urealnienia opłat za transport drogowy) kolej musi przedstawić atrakcyjną ofertę usług. Jest to zadanie na wiele lat i mamy nadzieję, że prywatny właściciel PKP Cargo będzie w stanie stosunkowo szybko taką ofertę przygotować. Dzisiaj problem polega na tym, że poza wspomnianym brakiem elastyczności, transport ciężarówki koleją jest droższy niż jazda tej samej ciężarówki po drodze. Bierze się to także stąd, że metoda liczenia kosztów za dostęp do infrastruktury kolejowej w Polsce jest przerażająco skomplikowana, a stawki są jednymi z najwyższych na świecie.

Kiedy zadałem pytanie, dlaczego za odwołanie zamówionego pociągu trzeba płacić niemal tyle samo, co za jego wykorzystanie, albo dlaczego za pięćdziesiąt pociągów płaci się dokładnie pięćdziesiąt razy tyle, co za jeden – uzyskałem odpowiedź: bo zawsze tak było.

Jedno jest pewne: dłużej tak być nie może.

Dziękuję Panu za rozmowę.

Rozmawiał Dariusz Teresiński

Warszawa, 5 listopada 2003 r.

Strategia bez celów

Rafał Krupski

Zarządzanie strategiczne – potrzeba zmian

Postęp technologiczny, wzmagająca się konkurencja przedsiębiorstw, różne zdarzenia i efekty globalizacji powodują, że turbulencja otoczenia wzrasta w tempie coraz szybszym. Powstają coraz to nowe firmy, inne upadają lub zostają wchłonięte w procesach fuzji albo akwizycji. Te przedsiębiorstwa, które trwają i rozwijają się, dostosowują swoje działania w sferze regulacyjnej do burzliwego i coraz bardziej nieprzewidywalnego otoczenia, niekiedy bardzo odbiegając od kanonów klasycznego zarządzania. Czym się kierują, czy współczesna teoria zarządzania dostarcza im stosownych wzorców, a może czerpią wzorce z wzajemnych obserwacji, uzupełniając je własnym doświadczeniem i intuicją? Brak jest, jak na razie, wiarygodnych badań w tym zakresie. Własne obserwacje, wyrywkowe ankiety prowadzone wśród biznesmenów-słuchaczy studiów podyplomowych, prowadzą mnie do wniosku, że coraz częściej w życiu gospodarczym decyduje przypadek, a podstawą decyzji staje się intuicja menedżera. Niebezpiecznie rozwierają się nożyce pomiędzy narastającym chaosem w otoczeniu a dobrze ustrukturalizowaną organizacją. Jaka więc powinna być odpowiedź przedsiębiorstwa. Czy dalsze doskonalenie organizacji, mające generalnie na celu redukcję niepewności (jak głosi teoria) jest odpowiedzią właściwą. A może odpowiedzią na chaos w otoczeniu powinien być chaos w organizacji, rozumiany w kategoriach możliwie maksymalnej elastyczności (granica jest spoistość organizacji). Według mnie jest to podstawowy problem współczesnej teorii zarządzania, który trzeba dobrze zidentyfikować, a potem rozwiązać, generując pakiet nowych narzędzi i metod zarządzania.

Nowych koncepcji i metod wymaga przede wszystkim zarządzanie strategiczne. Z jednej strony, pojawiające się coraz częściej okresy nieciągłości uniemożliwiają planowanie (przynajmniej to oparte na ekstrapolacji i doświadczeniu), z drugiej zaś, trzeba zajmować się przyszłością, trzeba ją świadomie kształtować. Według mnie filarami nowych koncepcji i metod współczesnego zarządzania strategicznego, które uwzględniają narastającą turbulencję otoczenia, powinny być:

- Okazje zastępujące kategorie celów strategicznych, przynajmniej w ujęciach produktowo-rynkowych.
- Ekstremalna elastyczność zasobów i procesów, której asymptotą byłaby minimalna spoistość organizacji.

- Przyjęcie konwencji przedsiębiorstwa „w ruchu” [3], opartej na idei teorii chaosu (pamiętając jednak, że chaos jest kategorią deterministyczną, obejmującą między innymi swoiste prawa – atraktory). Rewizji wymaga również zbyt redukcjonistyczne podejście (rzekomo systemowe), że tylko organizacja redukuje złożoność otoczenia. Według mnie należy odrzucić uproszczenia dotyczące kluczowych czynników sukcesu i tym podobnie sformułowanych, przyjmując założenie, że diabeł tkwi w szczegółach.

W dalszej części artykułu skoncentruję się tylko na pierwszym problemie.

Czy cele strategiczne są potrzebne

Wturbulentnym otoczeniu procesy adaptacji pozostają w kontrpozycji z realizacją celów strategicznych. Aby przeżyć, trzeba dokonywać ciągłych adaptacyjnych zmian. Po co więc plan strategiczny i zawarte w nim cele strategiczne, czy są one w ogóle potrzebne? Jeżeli tak, to zmienia się podstawowa funkcja celu. Cele (i plan) strategiczne są sformułowane nie po to, aby je realizować, ale po to, by było co zmieniać! A może w ogóle zrezygnować ze strategii zawierającej długofalowe cele strategiczne – to właśnie o tym jest niniejszy artykuł.

Teoria zarządzania ewoluowała wraz z rosnącym znaczeniem turbulencji otoczenia. Od planowania długookresowego, poprzez planowanie strategiczne do zarządzania strategicznego. W tym ostatnim mocno akcentowano implementację strategii (głównie w zakresie struktury i kultury organizacyjnej) jako swoiste panaceum na wzrost turbulencji otoczenia. Upadki wielkich ponadnarodowych korporacji (które trudno byłoby podejrzewać o bagatelizowanie zagadnień zarządzania strategicznego) powodowały dalsze poszukiwania. Na przykład prof. K. Obłój, chyba sfrustrowany brakiem skuteczności zarządzania strategicznego w dotychczasowej postaci, najpierw zaczął lansować tzw. model biznesu (mocno integrujący: przewagę konkurencyjną, zasoby i umiejętności oraz łańcuch wartości firmy) [4], a następnie za C.K. Prahaladem i R.A. Bettisem tzw. dominującą logikę firmy [5]. Przedstawione za Siggelkowem dwa wzorce logiki strategicznego działania firmy, a mianowicie: „budowanie wzorca” oraz „wzmacnianie wzorca”, można w języku celów sprowadzić odpowiednio do: istotnego korygowania celów w trakcie działania firmy, adekwatnego do nabytych doświadczeń, wiedzy empirycznej

oraz do jedynie doskonalenia, lepszego ustrukturalizowania pierwotnie przyjętych celów. Według K. Obłój liderami zostają tylko te firmy, które mają swoją dominującą logikę ukształtowaną według wariantu pierwszego. Cytuje: „liderzy nie mają w pełni jednoznacznej strategii działania i dopasowanych do niej sztywnych struktur. Nie szukają ani wewnętrznego ani zewnętrznego dopasowania, ale działają zgodnie z kilkoma prostymi regułami, które pozwalają im rozpoznać i wykorzystać szanse, wpłynąć na bieg wydarzeń, tworzyć standardy, budować reputację i marki” [5, s. 181]. W tym ujęciu nie strategiczne cele, ale okazje stają się kluczową kategorią.

Wykorzystując ideę J.P. Idenburga [2], a jeszcze wcześniej R. Blake’a i S. Mouton, można przedstawić różne zachowania się przedsiębiorstwa ze względu na cele i okazje (jak w tablicy 1).

Zarządzanie okazjami



Archetypem niniejszych rozważań są poglądy H. Mintzberga na strategię przedsiębiorstwa. Według niego strategia wcale nie powstaje według określonych procedur, sformalizowanych algorytmów, lecz kształtuje się ona stopniowo w procesie uczenia się. Przedsiębiorstwom bardzo rzadko udaje się stworzyć i zrealizować zamierzone przez siebie strategie. Dzieje się tak dlatego, ponieważ strategię modyfikuje się nieustannie, adaptując się do zmieniających się warunków otoczenia przez uwzględnianie pojawiających się okazji i innych wydarzeń zachodzących na rynku. Podstawowym problemem staje się przełożenie okazji na sukces. W efekcie szkoła H. Mintzberga skupia się raczej na organizacyjnych aspektach strategii, a nie na jej treściach. Planiści w przedsiębiorstwach nie powinni zajmować się kształtowaniem strategii, lecz tylko je wspierać, dokonując analizy zjawisk, trendów oraz ocen okresowych efektów.

Okazja dla przedsiębiorstwa to zdarzenie (np. upadek konkurenta) lub powstały splot różnych okoliczności (np. utworzenie się niszy rynkowej), o charakterze gospodarczym (lub o skutkach gospodarczych), stwarzających możliwość osiągnięcia dodatkowych korzyści, wartości materialnych i/lub niematerialnych. Okazje pojawiają się, trwają czas jakiś i znikają, tak w bliższym otoczeniu porterowskim, otoczeniu dalszym, a także wewnątrz przedsiębiorstwa. Choć można mówić o subiektywizmie przy identyfikacji okazji, te pochodzące z otoczenia dalszego mają niewątpliwie większy, bardziej powszechny zasięg, dłużej trwają w czasie (np. sprzyjające rozwojowi przedsiębiorstw regulacje prawne) i zwykle nie generują sytuacji konkurencyjnych (np. ustawy o podatkach). Okazje z otoczenia porterowskiego są niewątpliwie bardziej subiektywnie postrzegane, pojawiają się nagle, trwają krótko, bo zwykle mają charakter konkurencyjny (np. przetarg).

Okazję można również zidentyfikować bardziej formalnie. Jeżeli dla większości transakcji wartość oczekiwana wynosi:

$$O_i = p_i \cdot w_i \approx \text{const} \quad (i = 1, 2, \dots, n) \quad (1)$$

gdzie: O_i – wartość oczekiwana i-tej transakcji,
 w_i – wartość i-tej transakcji,
 p_i – prawdopodobieństwo zaistnienia i-tej transakcji,
 to transakcję j ($i \neq j$) o wartości oczekiwanej:

$$O_j = p_j \cdot w_j \quad (2)$$

spełniającej relację:

$$O_j > O_i \quad (3)$$

można uznać za okazję tym większą, im większa będzie różnica $O_j - O_i$.

Tab. 1. Cele i okazje w strategii przedsiębiorstwa

		ORIENTACJA NA CELE STRATEGICZNE	
		Silna	Słaba
ORIENTACJA NA OKAZJE	Silna	I ✓ Głęboka strukturalizacja celów strategicznych ✓ Implikacja zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych, informacyjnych i relacyjnych ✓ Controlling strategiczny oparty na celach i okazjach ✓ Istotne korekty strategii pod względem okazji	II ✓ Brak celów strategicznych ✓ Kształtowanie zasobów, głównie informacyjnych oraz relacyjnych ✓ Rozpoznawanie i wykorzystywanie okazji ✓ Controlling strategiczny oparty na okazjach
	Słaba	III ✓ Głęboka strukturalizacja celów strategicznych ✓ Implikacja zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych ✓ Controlling strategiczny oparty na realizacji celów, służący doskonaleniu przyjętej strategii	IV ✓ Brak celów strategicznych ✓ Brak umiejętności rozpoznawania i wykorzystywania okazji ✓ Działania i zasoby przypadkowe ✓ Obiektywne sploty okoliczności sprzyjające wegetacji firmy

Źródło: opracowanie własne.



Stałe wartości oczekiwane transakcji (1) można interpretować następująco: im większa wartość transakcji, tym zwykle mniejsze prawdopodobieństwo jej zrealizowania. W przypadku relacji (3) za okazję można uznać taką transakcję, która przyniesie przedsiębiorstwu albo większą wartość przy tym samym stopniu prawdopodobieństwa, albo taką samą wartość przy większym stopniu prawdopodobieństwa.

Okazje, jak efemerydy, pojawiają się, trwają jakiś czas (w trakcie którego tracą zwykle stopniowo lub skokowo swój potencjał) i znikają. Można więc mówić o cyklu życia okazji. P. Skat-Rórdam, używając pojęcia procesu rozwoju przedsiębiorstwa, cykl ten opisał wyodrębniając następujące etapy [7, s. 119–123]:

- dostrzeżenie okazji,
- uściślenie okazji,
- finansowanie wykorzystywania okazji,
- wykorzystanie okazji,
- zarządzanie cyklem życia,
- nadzór nad wykorzystywaniem okazji.

Według wspomnianego autora, dostrzeżenie okazji ma charakter subiektywny. Z badań, które przeprowadził, wynika, że dostrzeżenie okazji miało miejsce dzięki [7, s. 119]:

- znajomości nowych technologii,
- interakcji klient – rynek,
- okazji ukrytej w problemie,
- lepszemu zrozumieniu własnych możliwości,
- współpracy z partnerami.

Uściślenie okazji zaczyna się od rozważań nad tym, jakie działania należy podjąć, aby dany pomysł urzeczywistnić. Bardzo ważna jest również szybka ocena atrakcyjności okazji z punktu widzenia potencjalnych dodatkowych wartości materialnych i niematerialnych dla przedsiębiorstwa.

Finansowanie okazji powinno być rozłożone w czasie i w miarę ostrożne. Źródłem finansowania mogą być okrojone budżety innych obszarów działalności przedsiębiorstwa albo też specjalne środki przeznaczone *ex ante* na finansowanie okazji.

W fazie wykorzystania okazji podkreśla się rosnące nastawienie na uczenie się, przede wszystkim przez eksperymentowanie. P. Skat-Rórdam zaleca „otwartą” realizację przedsięwzięcia z klientami.

W zarządzaniu cyklem życia okazji akcentuje się konieczność wykorzystywania różnych kwalifikacji pracowników w różnych fazach: początkowej, dojrzałości oraz w końcowej.

Nadzór nad realizacją przedsięwzięcia wymaga przede wszystkim autonomicznego traktowania okazji, a więc organizacyjnego wydzielania procesów i środków z nią związanych.

Przedstawione wyżej propozycje metodyczne P. Skata-Rórdama są interesujące przede wszystkim dlatego, że autor jawi się jako praktyk – konsultant INSEAD (Instytut Européen d'Administration des Affaires) oraz Ernst&Young, który przeprowadził badania empiryczne w zakresie okazji i doradzał firmom w tym zakresie. Niemniej jednak zagadnienia zarządzania okazjami wymagają dalszych badań, a teoria koniecznych w tym zakresie uzupełnień. Według mnie

dotyczy to przede wszystkim dostrzeżenia okazji oraz wykorzystywania okazji.

Wydaje się, że w zakresie dostrzeżenia okazji należy:

- Zidentyfikować w miarę precyzyjnie obszary otoczenia dalszego, otoczenia bliskiego (porterowskiego) oraz przedsiębiorstwa, w których pojawiają się okazje, bez względu na ich treść i potencjał.
- Zorganizować wywiad gospodarczy (lub przynajmniej korzystać z usług wyspecjalizowanych w tym zakresie firm), który miałby za zadanie gromadzić informacje mające potencjalne znaczenie okazji.
- Nauczyć się interpretować słabe sygnały otoczenia za pomocą metod statystycznych – systemów wczesnego ostrzeżenia i rozpoznania [6, s. 184–191], bądź logicznego wnioskowania (np. metoda puzzli).
- Starać się szacować wartość oczekiwaną okazji, tzn. dodatkowe wartości materialne i niematerialne, które można osiągnąć dzięki wykorzystaniu okazji oraz prawdopodobieństwo tego osiągnięcia.

Na etapie wykorzystywania okazji trzeba:

- Kожарzyć mocne strony z szansami lub inaczej angażować kluczowe kompetencje firmy (procesy, zasoby) w nowe, nieznanne projekty.
 - Stosować przygotowane uprzednio procedury organizacyjne i oprzyrządowanie informatyczne (zbiory potencjalnych procedur organizacyjnych i warianty systemów informatycznych powinny być przygotowane *ex ante*).
 - Stosować inne elementy dość dobrze już ustrukturalizowanej teorii zarządzania projektami.
 - Angażować środki finansowe stopniowo, ze źródeł zewnętrznych bądź wewnętrznych, uprzednio zorganizowanych z myślą o wszelkich potencjalnych okazjach.
 - Eksploatować utworzony uprzednio kapitał relacyjny (formalne i nieformalne kontakty z elementami otoczenia, w tym lobbying, znajomości, układy itp.).
- Zarówno faza dostrzeżenia okazji, jak i faza wykorzystywania okazji mogą być merytorycznie i metodycznie wzbogacone, jeżeli w zarządzaniu uwzględni się koncepcję „przedsiębiorstwa w ruchu” zaproponowaną przeze mnie w ramach wykorzystania elementów teorii chaosu w zarządzaniu. Główna idea tej koncepcji zasadza się na permanentnym eksperymentowaniu, tak w sferze preparacyjnej, jak i realnej [3].

Strategia bez celów

Konfiguracja celów i okazji oraz stopnia ich wykorzystania w generowaniu strategii w tablicy 1, pozwoliła wyodrębnić sytuację (pole II w tablicy 1), w której treść strategii obejmuje wyłącznie kształtowanie redundancji zasobów, głównie informacyjnych i relacyjnych oraz wykorzystywanie okazji. Nie ma celów, przynajmniej tych z układu: produkt – rynek. To ekstraadaptacyjne rozwiązanie rodzi jednak pytanie, czy *ex ante* nie skanalizować okazji, tzn. czy nie wprowadzić mechanizmu dynamicznej selekcji, nie wprowadzając jednocześnie „boczną furtką” usztywniającej kategorii celów. Literatura

podpowiada przynajmniej trzy rozwiązania, które można w tym przypadku wykorzystać.

Pierwsze, najbliższe jednak teleologicznym ujęciom, to wyznaczenie tzw. zamiaru strategicznego. Stanowi o intelektualnej koncepcji zachowania się przedsiębiorstwa w przyszłości, wskazuje istotny dla przedsiębiorstwa obszar, wytycza kierunek rozwoju, określa przewidywane nowe możliwości i okazje. W literaturze podkreśla się, że zamiar strategiczny jest bardziej ustrukturalizowany od wizji i misji, mniej jednak od strategii. Językiem jego opisu są okazje, które mogą pojawić się jutro. Poza tym operuje obrazami przyszłego życia klientów i konkurentów. Dynamiczne ujęcie rozmywa jego konkretyzację wraz z wydłużeniem horyzontu czasu. Dlatego zamiaru strategicznego nie można powziąć z góry. Musi on ewoluować na podstawie doświadczeń [7, s. 56]. Tak rozumiany zamiar strategiczny ukierunkowywałby oceny i wybory okazji.

Drugie rozwiązanie obejmuje koncepcję tzw. dominującej logiki, jako filtru informacyjnego autorstwa R.A. Bettisa i C.K. Prahalada [5, s. 16–18]. Głównym założeniem jest stwierdzenie, że menedżerowie w szczególności, subiektywny sposób filtrują informacje napływające z organizacji i otoczenia. Przyjęty model dominującej logiki w każdej firmie będzie swoiście filtrował okazje, „odcedzając” mniej atrakcyjne od bardziej atrakcyjnych.

Ramy atrakcyjności okazji mogą również wyznaczać tzw. proste zasady. K.M. Eisenhardt i D.N. Sull proponują, że każda organizacja może się nimi kierować zamiast strategii [1]. Traktowane jako swoiste ograniczenia decyzji strategicznych, mogłyby pełnić również rolę segregatora i selektonera okazji.

Rafał Krupski

Podstawowe tezy i koncepcje zawarte w artykule były zreferowane i przedyskutowane na seminarium pt. „Dominująca logika. Teoria i praktyka strategii polskich przedsiębiorstw”, 27 października 2003 roku w WSPiZ im. L. Koźmińskiego w Warszawie.

BIBLIOGRAFIA

- [1] EISENHARDT K.M., SULL D.N., *Strategy as Simple Rules*, „Harvard Business Review”, January 2001.
- [2] IDENBURG J.P., *Four Style of Strategy Development*, „Long Range Planning” nr 6, 1993.
- [3] KRUPSKI R., *Teoria chaosu a zarządzanie*, „Organizacja i Kierowanie” nr 2 (96), 1999.
- [4] OBŁÓJ K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- [5] OBŁÓJ K. (red.), *Dominująca logika firmy. Strategie polskich liderów*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- [6] SIEDLECKA U., *Prognozowanie gospodarcze*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, red. R. KRUPSKI, wyd. IV, Wydawnictwo AE, Wrocław 2001.
- [7] SKAT-RØRDAM P., *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystywanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

Autor: prof. dr hab., Katedra Strategii i Metod Zarządzania, Instytut Organizacji i Zarządzania, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, rektor WWSZiP.

Edukacja menedżerska w kontekście adaptacji kulturowej i zarządzania zespołami międzynarodowymi

Stanisław A. Witkowski,

Magdalena Łuźniak

Wstęp

Globalizacja, pojawienie się w Polsce multikulturowych korporacji, diametralnie zmieniają sposób funkcjonowania członków i liderów nowych międzynarodowych zespołów pracowniczych. Postawieni są oni często w sytuacji zdezaktualizowania wielu zasad, nieadekwatne stają się pewne punkty odniesienia, kody i symbolika, wyniesione z rodzimego kręgu kulturowego. Stan taki może doprowadzić do dezorientacji, depresji, poczucia zagubienia i wyobcowania. W teoriach dotyczących psychologii różnic międzykulturowych i zarządzania różnicami (*diversity management*) określa się owo zjawisko jako szok kulturowy (Witkowski, Łuźniak, 2003).

Niniejszy artykuł ma stać się z jednej strony głosem w dyskusji o problemach związanych z zarządzaniem zespołami międzykulturowymi, z drugiej strony, autorzy będą się starali przybliżyć zasady edukowania menedżerów w zakresie adaptacji kulturowej i radzenia sobie z szokiem kulturowym. Przedstawione tu zostaną próby spojrzenia na problem wypracowane w ośrodkach naukowych holenderskich, niemieckich i angielskich, a także własne propozycje autorów dotyczące edukacji menedżerskiej w kontekście pracy w środowisku zróżnicowanym kulturowo.

Szok kulturowy – adaptacja w sytuacji trudnej, nieznanej

Pojęcie szoku kulturowego wprowadził w 1960 roku antropolog niemiecki K. Oberg. Głównym założeniem teoretycznym koncepcji jest

stwierdzenie, że kontakt z nową, odmienną kulturą prowadzi do szoku kulturowego wtedy, gdy nasze oczekiwania, czasem w sposób dość drastyczny, mijają się z rzeczywistością.

Prezentując poszczególne tezy niniejszego artykułu należy zaznaczyć, iż sam termin „kultura” ma dość szerokie znaczenie, w naszym rozważaniach zajmować się będziemy jednakże szczególnie rodzajem kultury, jaką jest kultura organizacyjna. Przebieg syndromu i zasady rządzące adaptacją są jednak adekwatne do zasad rządzących szokiem kulturowym w każdym innym rozumieniu kultury jako kolektywnego zaprogramowania umysłu, odróżniającego członków jednej grupy od drugiej (Hofstede, 2000).

Oberg wymienia sześć głównych aspektów szoku kulturowego:

- **napięcie** spowodowane przez wysiłek wkładany w adaptację,
- **poczucie utraty** statusu zawodowego, przyjaciół lub posiadanych przedmiotów,
- **poczucie odrzucenia** lub odrzucanie przedstawicieli innej kultury,
- **niespójność** ról społecznych, wartości, zakłócenie poczucia tożsamości,
- **niepokój**, złość, odraza w stosunku do obcych praktyk i zwyczajów,
- **poczucie bezradności** wynikające z niemożności poradzenia sobie w zmieniającym się otoczeniu (Oberg, 1960).

Oberg opracował następujący model adaptacji w trakcie przechodzenia szoku kulturowego:

Faza pierwsza, nazywana fazą miesiaca miodowego, charakteryzuje się podwyższeniem nastroju, wzrastaniem motywacji i zaangażowania organizacyjnego, chęcią wprowadzania nowego porządku rzeczy i lepszej jakości pracy w ramy organizacji.

Faza druga to faza właściwego szoku konfrontacji rzeczywistości i oczekiwań. Narastają objawy stresu, niepokój, poczucie niezrozumienia dla niektórych działań zarządu, negatywne postrzeganie organizacji: pracy i kolegów, zwłaszcza przedstawicieli innej kultury. Stałe punkty odniesienia i elementy rytuału społecznego przestają obowiązywać.

Jest to faza decydująca dla dalszego procesu adaptacji. Właściwe z punktu widzenia przystosowania jednostki jest potraktowanie objawów szoku kulturowego jako sygnału, że czas zmienić stare przyzwyczajenia, wyjść poza stereotypy, gdyż wiadomości, które do tej pory dzięki nim posiadaliśmy, mają niską wartość informacyjną i użytkową. Jest to zatem ostatni już moment, w którym menedżerom mającym pracować w środowisku międzynarodowym, powinno się zaproponować różnego rodzaju metody pracy nad poprawną adaptacją kulturową. Należy uświadomić jednostkę przeżywającej stres adaptacyjny, że najgorszym sposobem radzenia sobie z objawami szoku kulturowego jest ignorowanie symptomów i stosowanie sztucznych, np. farmakologicznych „rozwiązań”. Osoba odpowiedzialna za komunikację i rozwój personelu w organizacji powinna również wskazać na brak słuszności założenia, że tylko nasze własne metody postępowania i pomysły są właściwe, a zatem należy je forsować wśród kolegów (Witkowski, Łuźniak, 2003).

Faza trzecia to etap rozpoczynającego się przystosowania. Edukacja menedżerska powinna między innymi skutkować tym, że osoby szkolone świadome będą tego, że problemy adaptacyjne istnieją zawsze, aczkolwiek istnieją też skuteczne metody ich rozwiązywania.

Faza końcowa to okres, kiedy wzrasta efektywność członków organizacji, którzy wyszli już poza myślenie stereotypowe, co owocuje zwiększeniem kreatywności w rozwiązywaniu problemów. Członkowie organizacji, będący przedstawicielami różnych kultur nabyli umiejętności odczytywania „kodów kulturowych” i rozpoznawania przyczyn konkretnych zachowań współpracowników (Marx, 1998).

Trzy poziomy przebiegu szoku kulturowego – trzy zakresy edukacji

Konieczność przystosowania się do zmian w otoczeniu kulturowym związana jest z wieloma procesami, dotyczącymi zmian tożsamościowych, emocjonalnych i intelektualnych. Podstawowym celem edukacji osób mających sprawnie przystosować się do funkcjonowania w środowisku międzykulturowym jest zrozumienie przez nich faktu konieczności przystosowania się do zmiany kultury nieodzwrotnie związanej z występowaniem mniej lub bardziej nasilonego szoku kulturowego, a co za tym idzie z odpowiednio nasilonymi zmianami w procesach składających się na omawiane tu trzy poziomy funkcjonowania, tworzące tzw. trójkąt szoku kulturowego (zob. Marx, 2000).

Emocje – oczekiwanie na zmiany, związane z nim nadzieje i rozbudzona ciekawość, chęć spełnienia się i samorealizacji w obliczu nowych zadań i innego od rutynowego sposobu pracy mogą korzystnie wpłynąć na motywację jednostek, ich kreatywność, zaangażowanie w pracę i w życie organizacji. Z drugiej jednak strony niepewność co do przyszłości, naciski sytuacyjne i gorączkowe tempo pracy w okresie transformacji, stres adaptacyjny, brak zrozumienia niektórych procesów, czy zwyczajów obcych kulturowo mogą doprowadzić do zachwiania poczucia własnej wartości i poczucia adekwatności. Literatura opisuje przypadki, w których wysokie nasilenie niekorzystnych zmian emocjonalnych doprowadziło do depresji, czy nawet prób samobójczych u menedżerów pracujących w środowisku obcym kulturowo (Marx, 1998).

Myślenie – praca w środowisku zmieniającej się kultury organizacyjnej może być doskonałą okazją do poszerzenia doświadczeń, wypracowania nowych metod rozwiązywania problemów, poszerzenia zakresu wiadomości i umiejętności. Taki rozwój wymaga jednak od członka organizacji wyjścia poza pewne schematy i swoiste automatyzmy w myśleniu, związane chociażby z umiejętnością odczytywania określonych symboli czy kodów kulturowych. Najbardziej oczywistym przykładem takiego kodu jest język, w jakim należy się porozumiewać ze współpracownikami. Myślenie stereotypowe staje się głęboko nieprzystosowawcze, tak samo jak brak otwartości na doświadczenie, niska tolerancja ryzyka, niechęć i obawa przed zmianami. Brak zrozumienia procesów organizacyjnej wymiany kulturowej może zaowocować dodatko-



Rys. Wykres przebiegu zmian nastroju podczas przechodzenia kolejnych etapów syndromu szoku kulturowego

Źródło: Marx, 2000.

wo stresującym poczuciem braku kontroli nad otoczeniem.

Tożsamość – do prawidłowego funkcjonowania w otoczeniu konieczna jest znajomość własnych i cudzych ról społecznych. Samowiedza w dużej mierze powstaje dzięki porównaniom społecznym, skutkującym wytworzeniem schematów Ja, My, Inni. Zachwianie zatem naszej pewności co do cudzych ról społecznych, prowadzi do zaburzeń w obrazie samego siebie, zaś zaburzenia tego rodzaju są dla większości jednostek przyczyną powstawania sytuacji trudnej, czasem nawet traumatycznej (Jarymowicz, 1992). Dodatkowo, jednostka, nie rozumiejąc systemu ról społecznych obowiązujących w nowej kulturze, może powodować poczucie naruszenia cudzej tożsamości. To, jak dramatyczny będzie przebieg owego „konfliktu tożsamościowego” zależy w dużym stopniu od stabilności emocjonalnej jednostki i jej otwartości na nowe informacje, czyli od pozostałych „wymiarów trójkąta”.

Edukacja menedżerska a pozostałe czynniki warunkujące efektywną adaptację kulturową

Edukacja menedżerska, związana z przygotowaniem do pracy w środowisku międzynarodowym, zróżnicowanym kulturowo, powinna koncentrować się na przekazaniu treści dotyczących wszystkich trzech wymienionych wyżej poziomów funkcjonowania. Oczywiście jest, że poziomy owe przenikają się i mają na siebie wzajemny wpływ. Zaburzenia w funkcjonowaniu emocjonalnym mogą utrudnić poszukiwanie i przetwarzanie informacji, brak wiedzy utrudnia właściwe odczytywanie ról społecznych w danej grupie, zaburzenia tożsamościowe mogą być przyczyną obniżenia się nastroju. Twórcy koncepcji podjęli jednakże próbę opracowania zestawu zagadnień, które należy przekazać menedżerom w celu usprawnienia procesu adaptacji kulturowej. Autorzy niniejszego artykułu, kierując się zarówno własnym doświadczeniem praktycznym, jak i wiedzą akademicką, przygotowali zestaw takich zagadnień, dostosowany do polskich warunków i do sytuacji polskiego menedżera w obliczu procesów integracyjnych.

Należy wyraźnie zaznaczyć, że przygotowanie członków organizacji do zmiany kultury organizacyjnej i stworzenie warunków do efektywnej pracy w takiej nowej kulturze, to nie tylko wynik prowadzenia warsztatów i szkoleń. Wyróżnia się kilka grup czynników, wpływających na szybkość i prawidłowy przebieg procesu adaptacji.

Pierwsza grupa czynników warunkujących wykształcenie się porozumienia międzykulturowego to czynniki intelektualno-osobowościowe właściwe jednostkom „po obu stronach”, będących przedstawicielami każdej z kontaktujących się grup. Chodzi tu o m. in. łatwość przyswajania informacji, kompetencje intelektualne, otwartość na doświadczenie, a także samoocenę, umiejscowienie kontroli i wiele diagnozowanych przez metody psychologiczne cech warunkujących sukces w zarządzaniu (Witkowski, 1995).

Kolejny czynnik to stopień przywiązania jednostki do własnej tradycji i ustalonych sposobów działania, stopień zakorzenienia we własnej kulturze i związana z nim mniejsza lub większa niechęć do zmiany zachowania, przyzwyczajzeń, pewnych schematów działania czy nawet rytuałów.

Jako trzecią grupę czynników wymienia się odległość pomiędzy spotykającymi się kulturami, ich odmiennność i wzajemną „konfliktowość”, a zatem również problemy w zrozumieniu wzajemnych intencji, systemów wartości, kodów.

Dalej wymienia się kontekst społeczny, w którym jednostka będzie funkcjonować, jako czynnik wpływający na łatwość adaptacji; to, w jakim stopniu menedżer może liczyć na wsparcie ze strony przełożonych i podwładnych, mentora i osób odpowiedzialnych za komunikację w organizacji.

Wszystkie wymienione tu czynniki są równie istotne wtedy, gdy menedżer pracuje w macierzystym zakładzie pracy o zmieniającej się kulturze organizacyjnej, jak i wtedy, gdy wysyła się go do innego, zagranicznego oddziału firmy, aby poszerzył własne doświadczenie oraz dzielił się posiadaną już wiedzą z kolegami z zagranicznych jednostek organizacyjnych. Poza szkoleniami, dotyczącymi przełamywania trudności adaptacyjnych, istotny jest zatem odpowiedni dobór pracowników do międzynarodowych zespołów (Witkowski, 1995) i zapewnienie im wsparcia społeczno-socjalno-logistycznego ze strony organizacji.

Zestaw zagadnień koniecznych dla przygotowania menedżerów do procesu akulturacji

Wziąwszy pod uwagę przywołane powyżej tezy oraz wyniki badań nad szokiem kulturowym sformułować można spis tematów, które powinny zostać rozważone jako części składowe przygotowania menedżerów do pracy w środowisku międzynarodowym. Przedstawiamy tutaj owe zagadnienia, zdając sobie sprawę z konieczności uzupełnienia ich o tematykę związaną z funkcjonowaniem każdej organizacji z osobna w procesie przygotowywania jej do zmian związanych z całością procesów globalizacyjnych.

Jednym z najważniejszych celów szkolenia międzykulturowego jest uświadomienie członkom organizacji faktu, że szok kulturowy, reakcja dezorientacji i związane z nią mniejsze lub większe zaburzenia w funkcjonowaniu nie są niczym nietypowym lub nieprawidłowym w życiu organizacji o zasięgu międzynarodowym. Nie jest niczym nietypowym występowanie stresu w sytuacji nowej, nieznannej i trudnej. Jednostka, która takie objawy odczuwa, nie może być traktowana jako ktoś, kto nie nadaje się do pracy w organizacjach multikulturowych. Przeciwnie, pracownicy, którzy przechodzą przez szok kulturowy i dzięki temu weryfikują dotychczasowe poglądy i sposób pracy lepiej potem funkcjonują, łatwiej wchodzą w rolę członków międzynarodowych zespołów (Marx, 2000).

Kolejnym ważnym etapem przygotowania menedżera do pracy powinno być przekazanie wiedzy dotyczącej symptomów i przebiegu omawianego syndromu (patrz wyżej). Sytuacja znana, przewidywalna w znacznie mniejszym stopniu stawać się będzie przyczyną zaburzeń w funkcjonowaniu. Szerzej na ten temat w kolejnej części artykułu.

Istotne jest również przekazanie informacji o tym, jakie zasady rządzą powstaniem nowej kultury organizacyjnej w firmie. Ważną rolę odgrywa tu kwestia dotycząca sposobu formowania się owej kultury. Może ona bowiem powstawać w ten sposób, że firma-matka w całości narzuci swoim nowym oddziałom sposób funkcjonowania charakterystyczny dla jej kraju pochodzenia, zaadaptuje i przeniesie w całości wszystkie zasady dotyczące centrali na teren oddziałów zagranicznych. Innym sposobem powstawania kultury organizacyjnej jest wytwarzanie się swoistej hybrydy – mieszanki kultur, gdzie zachowana zostanie zasadnicza część wartości będących składnikiem misji przedsiębiorstwa jako całości, ale będzie ona wzbogacona przez elementy charakterystyczne dla kultury poszczególnych oddziałów i ich krajów (Witkowski, Łuźniak, 2003).

Następna grupa zagadnień szkoleniowych, treningowych to swoisty kurs antropologii, w szerokim tego słowa znaczeniu. Chodzi tu o dostarczenie członkom organizacji międzynarodowej jak największej ilości informacji i faktów dotyczących kultury narodowej ich nowych współpracowników. Działania takie mają na celu z jednej strony – ułatwienie funkcjonowania od strony poznawczej i komunikacyjnej (przykładem takich działań jest nauka języków obcych), z drugiej strony, dostarczane informacje powinny spełniać też funk-

cję likwidowania stereotypów i ewentualnych uprzedzeń.

Konsekwentnie rzecz rozpatrując, należy również dostarczyć wiedzy o samej firmie jako takiej, a także o zagranicznych współpracownikach, nowych przełożonych i podwładnych.

Ostatnią, choć nadal ważną grupą zagadnień, związanych z ułatwieniem członkom organizacji funkcjonowania na gruncie międzynarodowym, jest zapewnienie możliwości skorzystania z fachowej pomocy. Chodzi tu o pomoc zarówno w zakresie problemów merytorycznych, związanych z nowym sposobem pracy, jak i o wsparcie emocjonalne, nawet jeśli miałyby to być pomoc terapeutyczna, choć najczęściej chodzi tu raczej o wsparcie ze strony mentora, bardziej doświadczonego kolegi.

Shok kulturowy a strategie radzenia sobie w sytuacji stresowej

Wprzedstawionym przez Oberga opisie przebiegu syndromu szoku kulturowego, psycholog dość łatwo odnajdzie analogię do opisów zachowania jednostki w sytuacji trudnej. Psychologowie zatem są w stanie również zaproponować osobom przechodzącym przez proces adaptacji kulturowej odpowiednie strategie radzenia sobie z szokiem kulturowym, bazujące na opisie stylów radzenia sobie ze stresem. Umiejętność zarządzania własnym stresem powinna być, zdaniem autorów tych słów, kolejnym, nieodzownym elementem edukacji menedżerskiej, nie tylko z resztą w przypadku menedżerów międzynarodowych.

Dominującą obecnie koncepcją stresu psychicznego, rozwijającą również pojęcie stylu radzenia sobie, jest interakcyjna koncepcja Lazarusa, przedstawiona w 1966 roku i rozwijana do lat współczesnych (Lazarus, 1966). Zgodnie z tą koncepcją, stres jest rodzajem szczególnej relacji pomiędzy jednostką i jej otoczeniem: stres psychologiczny występuje dopiero wówczas, gdy jednostka uzna interakcję zachodzącą pomiędzy nią i środowiskiem za zagrażającą, będącą wyzwaniem, albo dojdzie do wniosku, że utraciła część zasobów lub dóbr. Zatem reakcja stresowa jest następstwem tego, jak jednostka postrzega własne możliwości, wydolność, zasoby psychiczne (Borucki, 1988). Reakcja stresowa to, inaczej mówiąc, reakcja na subiektywnie odczuwane wyzwanie, zagrożenie lub utratę (Lazarus, 1993). W takiej właśnie sytuacji znajduje się menedżer, uświadamiający sobie niedostatki własnych zasobów intelektualnych, emocjonalnych i związanych ze znajomością ról społecznych w nowej, nieznannej kulturze.

W odniesieniu do trzech strategii radzenia sobie ze stresem, które w swojej koncepcji opisują Lazarus i współpracownicy (Lazarus i in., 1980), badacze szoku kulturowego zaproponowali trzy strategie przechodzenia przez problemy związane z adaptacją kulturową.

Strategia przewidywania: jak wynika z przytoczonych wcześniej stwierdzeń, świadomość możliwości zaistnienia pewnych problemów, przewidywalność czynników stresogennych, powoduje, że mają one mniej destrukcyjne dla przystosowania skutki. Prze-

widywanie umożliwia wytworzenie się właściwej perspektywy spoglądania na problem. Poza uświadomieniem członkom organizacji, że symptomy szoku kulturowego są jak najbardziej typowe dla sytuacji zmiany kultury organizacyjnej, należy również uprzedzić menedżerów o skutkach lekceważenia objawów stresu lub likwidowania ich przy pomocy nieadekwatnych środków, takich jak np. środki farmakologiczne. Działanie polegające na dokładnym opisie zasad rządzących adaptacją, koniecznością przystosowania się do nieznanych, nowych okoliczności, sprzyja też wyrównaniu „bilansu emocjonalnego”, postrzeganiu problemu z bardziej racjonalnej perspektywy.

Strategia skoncentrowana na emocjach: skupienie się na emocjach jest strategią alternatywną w stosunku do strategii skupienia na problemach; głównym założeniem, które tutaj czynimy jest teza mówiąca, że zanim przystąpimy do podziału zadań i właściwego działania, należy przeanalizować i ewentualnie starać się zmienić negatywne, często nierealistyczne założenia, czynione przez członków organizacji. Nazwanie własnych emocji, a następnie ich zakwestionowanie, próba zastąpienia ich założeniami o przeciwnym znaku emocjonalnym, ma znaczny wpływ na poprawę funkcjonowania zespołów.

Strategia skoncentrowania na problemach: jest to strategia polegająca głównie na założeniu, że należy aktywnie poszukiwać różnego rodzaju metod działania tak, aby najefektywniej rozwiązywać poszczególne, konkretne problemy. Wypracowanie takiej strategii składa się z kilku etapów. Po pierwsze, przyjęcie odpowiedniej postawy wobec problemów, polegającej na internalizacji swoistej pewności siebie i poczucia własnej kompetencji dotyczącej konkretnych aspektów różnych zadań, a przy tym rozumieniu, że niepewność i zagubienie, które chwilowo odczuwamy, świadczą jedynie o naszej wysokiej świadomości. Po drugie, definicja problemu, określenie celu i pożądanego rezultatu pracy z uwzględnieniem informacji, które są dla nas chwilowo niejasne lub niekompletne. Dalej przygotowanie rozwiązań alternatywnych z wykorzystaniem wszelkich technik pobudzających myślenie twórcze i kreatywność, w tej sytuacji wzbogaconych jeszcze, o czasem niezwykle nowatorskie, rozwiązania powstające w wyniku dzielenia się wiedzą i doświadczeniami różnych narodów. Kolejny etap to podejmowanie optymalnej decyzji, odpowiedniej z punktu widzenia merytorycznego i kulturowego. Ostatni etap to zastosowanie rozwiązania i ocena jego skuteczności. Ocena taka powinna zawierać także aspekt dotyczący przewidywanej skuteczności danych rozwiązań, ze względu na rozważane we wcześniejszych etapach interakcje i „tarcia” międzynarodowe (Marx, 2000; Nosal, 1997; Steinman, Schreyögg, 1995).

Wnioski

Przestawione w artykule treści miały zwrócić uwagę na jeden z niezbędnych elementów edukacji menedżerów w dobie nadchodzącej integracji europejskiej, a co za tym idzie powstawania coraz większej liczby zespołów pracowniczych, współpracujących „ponad granicami państw i kultur”. Jed-

nym z ważniejszych zagadnień, wokół których koncentrować się powinna edukacja menedżera w procesie akulturacji, jest uświadomienie powszechności i niemożliwości uniknięcia mniej lub bardziej nasilonych objawów stresu związanego ze stykaniem się z nieznaną kulturą. Świadomość i przewidywalność opisywanych tu procesów, rozumienie zasad rządzących powstawaniem szoku kulturowego w dużym stopniu ułatwia zwalczanie stresu i umożliwia właściwą adaptację kulturową. Adaptację, która staje się okazją do poszerzania własnych doświadczeń, wypracowywania nowych, twórczych sposobów rozwiązywania problemów w organizacji.

Stanisław A. Witkowski, Magdalena Łuźniak

BIBLIOGRAFIA

- [1] BORUCKI Z., *Stres organizacyjny. Mechanizm – Następstwa – Modyfikatory*, „Zeszyty Naukowe. Rozprawy i Monografie”, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego 1988.
- [2] HOFSTED E. G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- [3] JARYMOWICZ M., *Tożsamość jako efekt rozpoznawania siebie wśród swoich i obcych. Eksperymentalne badania nad procesami różnicowania Ja – My – Inni*, [w:] P. BOSKI, M. JARYMOWICZ, H. MALEWSKA-PEYRE, *Tożsamość a odmienność kulturowa*, Instytut Psychologii PAN, Warszawa 1992.
- [4] LAZARUS R.S., *Psychological Stress and the Coping Process*, McGraw – Hill, New York 1966.
- [5] LAZARUS R.S., COHEN J.B., FOLKMAN S., KENNER A., SCHAEFER G., *Psychological Stress and Adaptation: Some Unresolved Issues*, [w:] SELYE H., *Selye's Guide to Stress Research*, Van Nostrand Reinhold, New York 1980.
- [6] LAZARUS R.S., *From Psychological Stress to the Emotions. A History of Changing Outlooks*, [w:] L.W. PORTER, M.R. ROSENZWEIG (red.), *Annual Review of Psychology*, Palo Alto, California 1993.
- [7] MARX E., *Symptoms of Culture Shock*, CIB, London 1998.
- [8] MARX E., *Przetłamywanie szoku kulturowego*, Placet, Warszawa 2000.
- [9] NOSAL C.S., *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- [10] OBERG K., *Culture Shock: Adjustment to New Cultural Environments*, „Practical Anthropology”, nr 7/1960.
- [11] STEINMAN H., SCHREYÖGG G., *Zarządzanie*, Politechnika Wroclawska, Wrocław 1995.
- [12] WITKOWSKI S.A., *Psychologiczna prognoza efektywności kierowania. Możliwości i ograniczenia*, „Prace Psychologiczne”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wroclawskiego, Wrocław 1995.
- [13] WITKOWSKI S.A., ŁUŹNIAK M., *Diversity management jako pomoc w przetrwaniu szoku kulturowego wśród polskich pracowników prywatyzowanych przedsiębiorstw*, [w:] I. DERBIS (red.), *Niepokoje i nadzieje współczesnego człowieka. Człowiek w sytuacji przetłomu*, Wydawnictwa WSP w Częstochowie, Częstochowa 2003.

Autorzy: prof. dr hab. Stanisław A Witkowski jest kierownikiem Zakładu Zarządzania w Instytucie Psychologii Uniwersytetu Wroclawskiego, mgr Magdalena Łuźniak jest doktorantką w Instytucie Psychologii Uniwersytetu Wroclawskiego.

Metodologia oceny poziomu innowacyjności regionu

Tadeusz A. Grzeszczyk

Wprowadzenie

Europejskie fundusze strukturalne współfinansują projekty inwestycyjne w regionach słabiej rozwiniętych. Przedmiotem projektów inwestycyjnych jest zarówno modernizacja przedsiębiorstw (zwłaszcza małych i średnich), jak również rozwój infrastruktury transportowej i komunikacyjnej. Zasadniczą rolę w omawianej dziedzinie odgrywają także programy współpracy międzyregionalnej oraz działania innowacyjne w rozwoju regionalnym. Szczególna rola działalności innowacyjnej wiąże się z przewyższeniem strukturalnych dysproporcji w gospodarce regionalnej, zwłaszcza regionów określonych jako „opóźnione w rozwoju”. Zasadniczą rolę w omawianej dziedzinie odgrywają projekty naukowo-techniczne realizowane w ramach Szóstego Programu Ramowego Unii Europejskiej (The Sixth Framework Programme) [6 FP 2002].

Bliska już integracja naszego kraju z Unią Europejską tworzy szczególną potrzebę i możliwość wykorzystywania europejskiego metodycznego dorobku w dziedzinie działalności innowacyjnej stymulującej rozwój regionów zaniedbanych i opóźnionych w rozwoju. Według standardów Komisji Europejskiej obecnie praktycznie cały teren naszego kraju kwalifikuje się do uzyskiwania współfinansowania ze środków europejskich programów rozwoju regionalnego, w tym programów innowacyjnych [European Commission 2002 a, b, c].

Ważnym zagadnieniem jest ocena innowacyjności regionów europejskich. Prowadzone w tym zakresie jakościowe badania innowacyjności regionów często prowadzą jednak do nieobiektywnych, błędnych wyników. Jedną z możliwości rozwiązania tego problemu jest poszukiwanie metod pomiaru poziomu innowacyjności regionów bazujących na wskaźnikach ilościowych.

Poziom innowacyjności w rozwoju regionalnym

Komisja Europejska systematycznie bada rozwój gospodarczy europejskich regionów, ze szczególnym uwzględnieniem ewaluacji funduszy europejskich współfinansujących projekty inwestycyjne regionów opóźnionych w rozwoju. Stanowi to podstawę do implementacji zintegrowanych projektów, wyboru priorytetów oraz ukierunkowania działalności naukowo-badawczej zaplecza naukowego przemysłu [IPR Helpdesk 2002].

Przedmiotem wielu europejskich badań były tendencje zmian sytuacji gospodarczej regionów określa-

nych jako opóźnione w rozwoju, wpływ procesów integracji europejskiej na te regiony, a przede wszystkim ocena mechanizmów polityki regionalnej prowadzonej przez kraje członkowskie przy wsparciu funduszy strukturalnych Unii Europejskiej.

Efektywna polityka przemysłowa oraz inwestycje w rozwój infrastrukturalny są koniecznymi przesłankami stabilnego i zrównoważonego rozwoju. Ewaluacja procesu współfinansowania funduszy europejskich jest uwarunkowana mierzalnymi kryteriami oceny. Najczęściej jako podstawę oceny wzorców poziomów wzrostu przyjęto analizę dwóch zmiennych: wzrostu poziomu zatrudnienia i wydajności w regionie. Dotychczas nie udało się w sposób jednoznaczny określić kluczowych czynników przewagi konkurencyjnej osiągniętej przez niektóre regiony na europejskich i globalnych rynkach. Brak jest zwłaszcza możliwości ustalenia znaczących statystycznie zależności między wyjściowym poziomem rozwoju regionów opóźnionych a ich stanem rozwoju gospodarczego w efekcie uzyskiwania długookresowego współfinansowania projektów inwestycyjnych z funduszy europejskich. Przyjęto w tych analizach jako główny wskaźnik tempo wzrostu Produktu Krajowego Brutto (PKB) na głowę mieszkańca regionu.

W dotychczasowych badaniach ustalono natomiast pewne podstawy do względnie jednoznacznego określenia zależności między wybranymi czynnikami strukturalnymi a zmianami poziomu rozwoju gospodarczego regionów korzystających ze współfinansowania funduszy europejskich. Zgodnie ze stanem wiedzy w dziedzinie teorii rozwoju regionalnego analiza między innymi objęła następujące zmienne:

- poziom wyposażenia w infrastrukturę techniczną,
- stopień urbanizacji regionu,
- strukturę gospodarczą regionu,
- poziom średnich wynagrodzeń w przemyśle,
- poziom wydatków na badania i rozwój,
- odsetek młodzieży w wieku 15–19 lat objętej nauką,
- liczbę absolwentów wyższych uczelni.

Analizy Komisji Europejskiej stwarzają podstawę do stwierdzenia istotnych oraz pozytywnych korelacji występujących między wymienionymi wyżej zmiennymi a poziomem PKB na głowę mieszkańca regionu. Cytowane wyniki są ważne do objaśnienia poziomu rozwoju także polskich regionów. Jednakże swoistość poszczególnych regionów w różnych krajach jest tak znaczna, że uogólnienia powinny być dokonywane bardzo ostrożnie. Na rozwój regionalny wpływają bowiem zróżnicowanie doświadczeń historycznych,

tradycje i zmieniające się postawy społeczne istniejące między poszczególnymi krajami europejskimi.

Analiza statystyczna struktury gospodarczej regionów oraz badanie jej związku z osiągniętym poziomem rozwoju społeczno-ekonomicznego nie daje generalnie biorąc wymiennie znaczącego wyjaśnienia występujących różnic tego rozwoju. Analiza metodą korelacji i regresji potwierdziła fakt, że badane czynniki strukturalne mogą wpływać na poziom PKB w regionach. Jednakże wskaźniki statystyczne nie stwarzają podstaw do jednoznacznego objaśnienia przyczyn dotyczących osiągniętego szeroko rozumianego rozwoju społeczno-ekonomicznego. Same w sobie, stwierdzone występowanie indywidualnych czynników mniej, względnie bardziej społecznie pożądanego, nie stymuluje jeszcze rozwoju regionalnego. W związku z tym, przykładowo, efektywna infrastruktura transportowa i komunikacyjna, wysoki poziom liczby absolwentów szkół wyższych, czy poziom średnich płac, nie powodują automatycznie szybszego rozwoju regionalnego. Podobnie, jednostronnie rolniczy charakter regionu, lub jego peryferyjne położenie względem europejskich centrów, nie stanowią jednoznacznej przeszkody w rozwoju.

Trzeba przyjąć wieloczynnikowy charakter modelu rozwoju regionalnego, w którym dopiero łączne współwystępowanie wielu różnych elementów tworzy razem pożądaną stymulator rozwoju. W związku z tym pożądana polityka rozwoju regionalnego powiązana z polityką przemysłową powinna stymulować powstawanie tzw. ośrodków innowacyjnych.

Państwa członkowskie UE sprawnie posługują się systemami sprawozdawczości statystycznej w dziedzinie innowacyjności. Także w naszym kraju są zaawansowane prace nad tego typu systemem. Szczególnie aktywne w tym zakresie są: GUS, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej (Departament Innowacyjności), PARP (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości) oraz instytuty naukowo-badawcze i uczelnie. Największe trudności w tych pracach wy-

stępują przy próbach integrowania Narodowego Planu Rozwoju z Regionalnymi Strategiami Innowacyjnymi. Koordynacja działań w płaszczyznach ogólnokrajowej oraz regionalnej stwarza szanse na osiągnięcie zasadniczego celu polityki innowacyjnej, w zakresie podnoszenia potencjału innowacyjnego polskich przedsiębiorstw (zwłaszcza MSP).

Sprawnym systemem raportowania i sprawozdawczości statystycznej tworzy podstawę do wprowadzania metodologii Unii Europejskiej oceny poziomu innowacyjności regionów. Służy ona do obiektywnych pomiarów innowacyjności na podstawie zestawu wskaźników statystycznych.

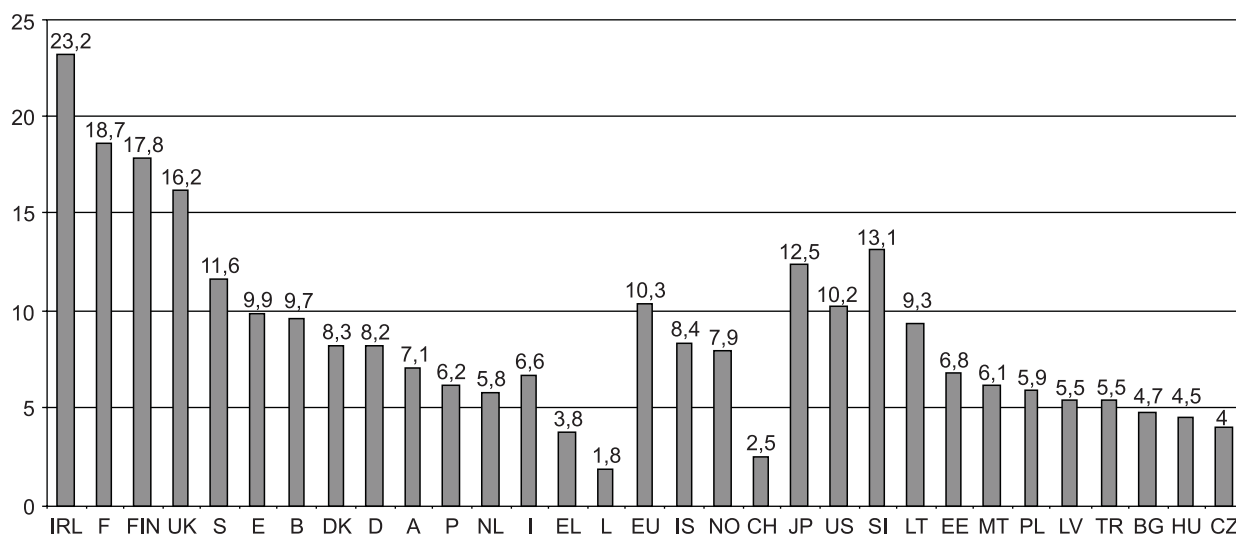
Karta Wyników Innowacyjności



omisja Europejska zleciła opracowanie zestawu 17 wskaźników statystycznych służących do pomiaru innowacyjności regionów i państw członkowskich UE (europa.eu.int/comm/regional_policy/innovation/pdf/library/innovation_scoreboard.pdf). Zestaw ten nazwano Kartą Wyników Innowacyjności (The Innovation Scoreboard). Parametry opisujące innowacyjność zgrupowano w następujących czterech obszarach [Gospodarka oparta na wiedzy 2002].

■ **Obszar „Zasoby ludzkie”** (*Human Resources*) obejmuje wskaźniki:

- liczba absolwentów studiów technicznych (*S&E – Science & Engineering*) w wieku od 20 do 29 lat (*S&E graduates/20–29 years*) – młodzi specjaliści techniczni stanowią siłę napędową gospodarki, często jednak emigrują do USA, gdzie mają zapewnione lepsze warunki finansowe (rys. 1 obrazuje zestawienie porównawcze tego wskaźnika w krajach UE, przyszłych członków UE, Japonii i USA);
- procent ludności (w wieku 25–64 lata) z wyższym wykształceniem (*Population with Tertiary Education*) – pracownicy posiadający odpowiednie kwalifikacje są



Rys. 1. Liczba absolwentów kierunków technicznych w wieku 20–29 lat

Źródło: opublikowane na stronie <http://trendchart.cordis.lu/Scoreboard2002>, sporządzone na podstawie EUROSTAT, *Education Statistics*, dane z 2002 r. za wyjątkiem CZ, DK, F, FIN, HU, I, PL, SI – 1999 r., 1996 r. dla JP, 1995 r. dla TR oraz 1993 r. dla EL.

bardziej innowacyjni, w porównaniu z osobami bez wyższego wykształcenia;

- odsetek ludności uczestniczącej w kształceniu ustawicznym (*Participation in Life-long Learning*) – do niedawna oznaczało to udział danych osób w rozmaitego typu kursach szkolenia zawodowego prowadzonych w szkołach i korespondencyjnie, obecnie największego znaczenia nabierają nowoczesne techniki nauczania przez Internet (*e-learning, distance education* itp.);

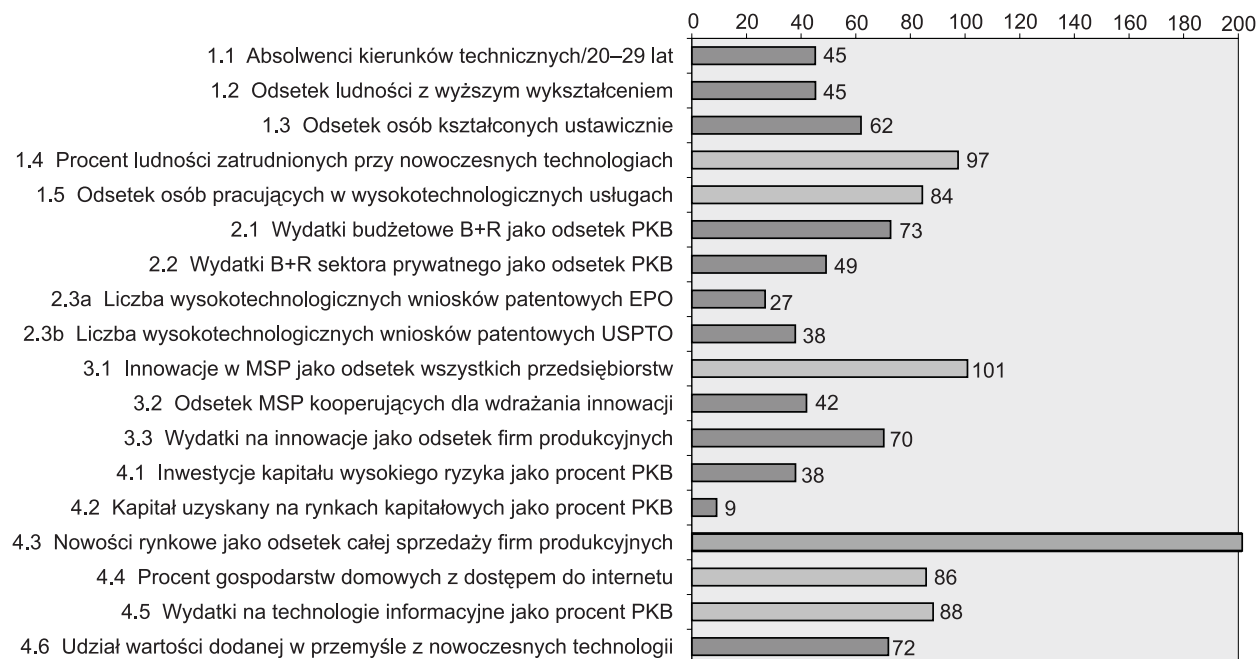
- procent ludności zatrudnionej w przemyśle nowoczesnych technologii (*Employed in Med/High Tech-*

nology Manufacturing) – tzn. przy produkcji samochodów, mechaniki precyzyjnej, urządzeń elektronicznych oraz elektrycznych itp.;

- odsetek osób zatrudnionych w wysokotechnologicznych usługach (*Employed in High-Tech Services*) – przykładowo związanych z badaniami i rozwojem, informatyką (prace programistyczne), telekomunikacją itp.;

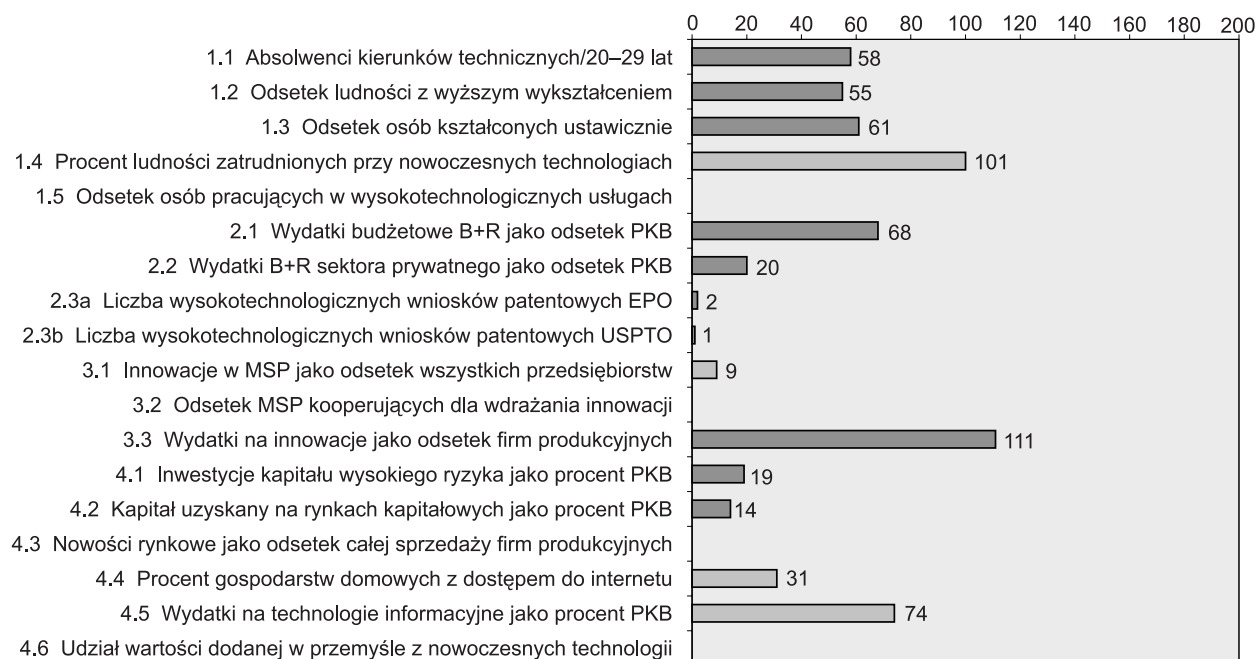
- **Obszar „Tworzenie nowej wiedzy”** (*Creation of New Knowledge*) dotyczy parametrów:

- wydatki budżetowe na badania i rozwój w odniesieniu do PKB (*Public R&D Expenditure*) – obejmują



Rys. 2. Karta wyników innowacyjności dla Włoch

Źródło: <http://www.cordis.lu/innovation-smes/scoreboard>, dane z 2001 r. znormalizowane do średniej UE.



Rys. 3. Karta wyników innowacyjności dla Polski

Źródło: <http://trendchart.cordis.lu/Scoreboard2002>.

Tab. Porównanie Kart Wyników Innowacyjności Unii Europejskiej, USA i Japonii

Nr	Wskaźnik	Średnia dla UE	Liderzy w UE			USA	Japonia	CC3
1.1	Liczba absolwentów kierunków technicznych w przedziale wiekowym 20–29 lat	10,4%	17,8 (UK)	15,8 (F)	15,6 (IRL)	8,1	11,2	
1.2	Odsetek ludności z wykształceniem wyższym (tytuł licencjata lub wyższy) w przedziale wieku 25–64 lat	21,2%	32,4 (FIN)	29,7 (S)	28,1 (UK)	34,9	30,4	14,8 (PL) 15,6 (H) 11,3 (C)
1.3	Udział w kształceniu ustawicznym (odsetek populacji w wieku 25 – 64%)	8,4%	21,6 (S)	21,0 (UK)	20,8 (DK)			
1.4	Zatrudnienie w przemyśle wysokich i zaawansowanych technologii (<i>mid/high</i> oraz <i>high-tech</i>) jako odsetek siły roboczej	7,8%	10,9 (D)	8,3 (S)	7,6 (I/UK)			7,5 (PL) 8,5 (H) 10,6 (C)
1.5	Zatrudnienie w usługach <i>high-tech</i> jako odsetek siły roboczej	3,2%	4,8 (S)	4,5 (DK)	4,3 (FIN)			
2.1	Wydatki publiczne na Badania i Rozwój jako odsetek PKB	0,66%	0,95 (FIN)	0,87 (NL)	0,86 (S)	0,56	0,70	0,44 (PL) 0,37 (H) 0,47 (C)
2.2	Wydatki na Badania i Rozwój ponoszone przez sektor prywatny jako odsetek PKB	1,19%	2,85 (S)	2,14 (FIN)	1,63 (D)	1,98	2,18	0,3 (PL) 0,26 (H) 0,82 (C)
2.3a	Zgłoszone wnioski patentowe w dziedzinie wysokich technologii w Europejskim Biurze Patentowym (EPO) na jeden milion mieszkańców	17,9	80,4 (FIN)	35,8 (NL)	29,3 (D)	29,5	27,4	
2.3b	Zgłoszone wnioski patentowe w dziedzinie wysokich technologii w Amerykańskim Biurze Patentów i Znaków Towarowych (USPTO) na jeden milion mieszkańców	11,1	35,9 (FIN)	29,5 (S)	19,6 (NL)			0 (PL) 2,08 (H) 0 (C)
3.1	Innowacje wprowadzone w małych i średnich przedsiębiorstwach jako odsetek całej populacji przedsiębiorstw	44,0%	62,2 (IRL)	59,1 (A)	59,0 (DK)			4,1 (PL)
3.2	MSP zaangażowane w związki kooperative dotyczące innowacji	11,2%	37,4 (DK)	27,5 (S)	23,2 (IRL)			
3.3	Wydatki na innowacje (jako odsetek obrotów przedsiębiorstw produkcyjnych)	3,7%	7,0 (S)	4,8 (DK)	4,3 (FIN)			4,1 (PL)
4.1	Inwestycje kapitału wysokiego ryzyka (KWR) jako procent PKB	0,11%	0,26 (UK)	0,20 (S)	0,17 (B)			0,045 (PL) 0,016 (H) 0,021 (C)
4.2	Kapitał pozyskany na rynkach kapitałowych jako procent PKB	1,1%	5,6 (NL)	4,5 (DK)	4,4 (E)	1,9		0,24 (PL)
4.3	Nowości rynkowe (jako udział procentowy w ogólnej sprzedaży przedsiębiorstw produkcyjnych)	6,5%	13,5 (I)	9,5 (E)	8,4 (IRL)			
4.4	Dostęp do internetu (odsetek gospodarstw domowych)	28,0%	55 (NL)	54 (S)	52 (DK)	47	28	
4.5	Nowości rynkowe (jako udział procentowy w ogólnej sprzedaży przedsiębiorstw produkcyjnych)	6,0%	7,4 (S)	6,6 (NL)	6,6 (P)	5,9	4,3	4,9 (PL) 6,42 (H) 8,49 (C)
4.6	Udział wartość dodanej w przemyśle pochodzącej z sektorów wysokich technologii	8,2%	20,5 (IRL)	18,8 (S)	12,5 (FIN)	25,8	13,8	

Uwaga: puste pola oznaczają brak danych, Skróty: UK – Wielka Brytania, F – Francja, IRL – Irlandia, FIN – Finlandia, NL – Holandia, DK – Dania, B – Belgia, A – Austria, S – Szwecja, E – Hiszpania, I – Włochy, CC3 – trzy kraje kandydujące (PL – Polska, C – Czechy, H – Węgry).

Źródło: *Gospodarka oparta na wiedzy 2002*.



wydatki rządowe, samorządowe i związane ze szkoleniem wyższym;

- wydatki badawczo-rozwojowe sektora prywatnych przedsiębiorców w odniesieniu do PKB (*Business R&D Expenditure*) – ograniczają się one (w odróżnieniu od wydatków budżetowych) ukierunkowaniem na uzyskiwanie szybkich efektów finansowych prac B+R, kraje UE są daleko w tyle za USA i Japonią pod względem udziału sektora prywatnego w badaniach i rozwoju;

- liczba wysokotechnologicznych wniosków patentowych zgłoszonych w Europejskim (EPO) oraz Amerykańskim Urzędzie Patentowym (USPTO) na jeden milion mieszkańców (*High-Tech Patents*) – patenty wynikają z badań naukowych, dotyczą rozwiązań zarówno wykorzystywanych w biznesie, jak i stanowiących nie zrealizowane w praktyce pomysły;

■ **Obszar „Przekazywanie i wykorzystywanie nowej wiedzy”** (*Transmission and Creation of New Knowledge*) zawiera wskaźniki:

- innowacje wprowadzone w małych i średnich przedsiębiorstwach (SME: *Small and Medium Enterprises*) w odniesieniu do wszystkich przedsiębiorstw (*SMEs Innovation In-House*) – produkty i procesy innowacyjne mogą pochodzić z trzech źródeł: badań własnych w przedsiębiorstwie, dokonanych w innych firmach oraz wynikać ze współpracy co najmniej dwóch przedsiębiorstw;

- innowacyjne kooperacje małych i średnich przedsiębiorstw (*SMEs Innovation Co-operation*) – wskazuje odsetek przedsiębiorstw SME, które kooperują w celu wdrażania innowacji na tle pozostałych firm;

- wydatki na innowacje w odniesieniu do przychodów przedsiębiorstw produkcyjnych (*Innovation Expenditure*) – obrazuje poziom wydatków związanych z innowacjami w przedsiębiorstwach produkcyjnych zatrudniających powyżej 19 pracowników, wydatki te to np. szkolenia pracowników, koszty ochrony patentowej, nakłady na badania i rozwój oraz inne;

■ **Obszar „Innowacje finansowe, wyniki i rynki”** (*Innovation Finance, Output and Markets*) obejmuje parametry:

- wielkość zaangażowanego kapitału wysokiego ryzyka w zaawansowane technologie, liczona w odniesieniu do PKB (*High-Tech Venture Capital*) – związany z inwestycjami w innowacje np. w sektorach: biotechnologii, multimedialnych sieci komputerowych, nowych usług finansowych itp.;

- wielkość kapitałów uzyskanych na rynkach kapitałowych jako procent PKB (*New Capital Raised*) – dotyczy kapitału uzyskanego w wyniku debiutów giełdowych na rynkach podstawowym i równoległym, dodatkowej emisji akcji na rynku równoległym (przez firmy notowane na głównym parkiecie), wskaźnik ten nie uwzględnia przychodów z funduszy inwestycyjnych;

- odsetek nowości rynkowych na tle całkowitej sprzedaży firm produkcyjnych (*Sales of New-to-Market Products*) – uwzględnia się wielkość przychodów ze sprzedaży wyrobów nowych (zarówno z punktu widzenia przedsiębiorstwa, jak i rynków);

- gospodarstwa domowe mające dostęp do internetu na tle pozostałych (*Home Internet Access*) – badania przeprowadza się dla obywateli mających co najmniej 15 lat;

- wartość wydatków na technologie informacyjne, jako procent PKB (*ICT Expenditure*) – obejmuje zakupy komputerowego sprzętu biurowego, inwestycje w sieci intranetowe, oprogramowanie itp.;

- odsetek wartości dodanej wynikającej z wdrażania zaawansowanych technologii (*High-Tech Manufacturing Value Added*) – badania statystyczne są przeprowadzane dla czterech branż: telekomunikacyjnej, sprzętu biurowego, farmaceutycznego oraz lotniczego.

W celu lepszej ilustracji omawianych zagadnień, na rys. 2 oraz rys. 3 przedstawiono Karty Wyników Innowacyjności dla Włoch i Polski. Oba kraje dysponują podobnymi zasobami ludności z wyższym wykształceniem. Polska ustępuje wyraźnie (nie tylko Włochom) poziomem wydatków budżetowych na badania i rozwój określanym jako odsetek PKB. Liczba polskich wniosków patentowych także jest na niezadowalającym poziomie.

Przedstawione na obu wykresach (rys. 2 i rys. 3) parametry czasami budzą wątpliwości co do ich wiarygodności. Przykładowo, wskaźnik opisujący procentowy udział nowości rynkowych w ogólnej sprzedaży przedsiębiorstw produkcyjnych (4.3) jest zaskakująco wysoki dla Włoch. Trzeba pamiętać, że te statystyczne zestawienia powstają w wyniku przeprowadzania ankiet, które wypełniają subiektywnie nastawieni ludzie. Mogą oni przeceniać osiągnięcia swoich firm we wdrażaniu nowości. Także brakujące dane (rys. 3) wskazują na duże trudności związane z pozyskiwaniem wyników ankiet.

Tabela zawiera zbiorcze zestawienie wskaźników służących do porównawczej oceny gospodarek państw UE, Japonii i USA. Analiza wartości parametrów zgromadzonych w tej tabeli wskazuje na mocne i słabe strony porównywanych państw. W Europie są stanowczo za niskie nakłady na badania naukowe oraz za mało jest odpowiednio wykształconych obywateli (wskaźnik 1.2). Liczba gospodarstw domowych z dostępem do internetu jest także niezadowalająca. Przyzwoita średnia UE występuje w przypadku liczby młodych absolwentów kierunków technicznych (parametr 1.1).

Tadeusz A. Grzeszczyk

BIBLIOGRAFIA

- [1] 6 FP [2002], *The Sixth Framework Programme 2002–2006*, Towards a European Research Area, European Commission, Luxembourg.
- [2] European Commission [2002 a], *Enlargement Information Centre*, Brussels, //europa.eu.int/comm/enlargement/.
- [3] European Commission [2002 b], *Integrated Projects*, Luxembourg.
- [4] European Commission [2002 c], *Networks of Excellence*, Luxembourg.
- [5] *Gospodarka oparta na wiedzy* [2002] – *Stan, diagnoza i wnioski dla Polski*, Ekspertyza Instytutu Zarządzania Wiedzą w Krakowie, wykonana na zlecenie Departamentu Strategii Gospodarczej Ministerstwa Gospodarki, Warszawa–Kraków.
- [6] IPR Helpdesk [2002], *Intellectual Property Rights Helpdesk, Project Supporting Creativity and Innovation in Europe*, Brussels, www.ipr-helpdesk.org.
- [7] http://europa.eu.int/comm/regional_policy/innovation/pdf/library/innovation_scoreboard.pdf
- [8] www.mg.gov.pl
- [9] <http://trendchart.cordis.lu/Scoreboard2002>
- [10] <http://www.cordis.lu/innovation-smes/scoreboard>

Pomiar kwalifikacji kierowniczych

Stanisław Chetpa

„Nadzieja na odkrycie metody badawczej – jak celnie zauważył J.W.N. Watkins [15, s. 54] – która byłaby konieczna i zarazem wystarczająca do tego, aby posługujący się nią [...] mógł bezbłędnie odkrywać prawdę [...] zmarła śmiercią naturalną”. Mimo to ciągle jeszcze trwa spór o sposób uprawiania nauki. Zachowując neutralność warto przyjrzeć się możliwościom różnych strategii badawczych wykorzystywanych do diagnozy kwalifikacji kadr kierowniczych. Obecny artykuł dotyczy – wadzących się ze sobą – strategii idiograficznej i nomotetycznej. Kolejny będzie traktował o potencjale badawczym strategii idiotetycznej.

Podejście idiograficzne (jakościowe) koncentruje się na opisowej i interpretatywnej – wczuwającej się i rozumiejącej – charakterystyce badanej rzeczywistości. Ważne są jej niepowtarzalność i wyjątkowość. Badanie ma charakter indywidualny. Jest spotkaniem dwóch podmiotów: badającego i badanego, których relacje, z założenia, są partnerskie. Jeśli nawet badane są liczne przypadki, są one traktowane jako fenomeny, podlegające oddzielnej i pogłębionej analizie, mogące tworzyć oczywiście podwaliny uogólnień, formułowanych jednak z daleko idącą ostrożnością.

Żeby uniknąć zagrożeń związanych z badaniami idiograficznymi należy kontrolować czynniki subiektywne i obiektywne procesu badawczego. Można namawiać badaczy do daleko idącej samokontroli i auto-refleksji oraz systematycznego oglądu i krytycznego stosunku wobec własnej wprawy zawodowej i gotowości do jej doskonalenia. Nie może przecież być tak, że proces pozyskiwania danych i ich interpretowania jest przede wszystkim samoświadczaniem, tzn. od-

zwierciedleniem osobistych doświadczeń badacza, jego przeżyć, uprzedzeń czy światopoglądu, zamiast poprawną metodologicznie próbą wyjaśnienia badanego zjawiska. Nie wyklucza to – w praktyce często przecież spotykanego – wyboru zainteresowań badawczych inspirowanych osobistymi doświadczeniami życiowymi badacza. Wtedy jednak tym bardziej obowiązany jest on do zachowywania niezbędnego dystansu wobec badanego zjawiska i postawy chłodnego obiektywizmu. Jeśli zasada ta zostanie złamana, badający straci panowanie nad procesem badawczym. Lekcją może być tu sytuacja, jaka przytrafiła się P. Zimbardo w czasie badań nad zachowaniami ludzi w warunkach (symulowanego) uwięzienia. „Mój błąd – jak później twierdził [16, s. 2–3] – polegał na tym, iż zdecydowałem się odegrać jednocześnie dwie role: obiektywnego naukowca [...] i dyrektora więzienia. Gdybym trzymał się tylko pierwszej wszystko byłoby w porządku. A tak straciłem obiektywizm badacza. Do tego stopnia wciągnąłem się w codzienne życie więzienia, że zapomniałem nawet o gromadzeniu danych [...]. Straciłem wolność rozumowania.” Zimbardo ocknął się po sześciu dniach eksperymentu. Przejawiane przez niego zaangażowanie w odgrywanie roli organizacyjnej było jednym z powodów, które doprowadziły do przerwania planowanego na dwa tygodnie badania. Kontroli nad procesem badawczym może pozbawić się badacz także w trakcie interpretowania pozyskanych danych. Stanie się tak wówczas, gdy w sytuacji wywiadu dialogowego zacznie on narzucać własne prywatne przekonania na temat kluczowych kwalifikacji kierowniczych, zamiast wraz z badanym, na

Tab. 1. Idiograficzna strategia badawcza – jej możliwości i ograniczenia

STRATEGIA IDIOGRAFICZNA	
MOŻLIWOŚCI	OGRANICZENIA
<ul style="list-style-type: none"> ● Nieinwazyjność pozyskiwania danych – zdobywanie informacji przebiegających w sposób naturalny, powstałych bez udziału badacza, w naturalnym kontekście sytuacyjnym ● Giętkość procesu badawczego – jego modyfikowanie w zależności od rozwoju prowadzonego badania tak, aby lepiej osiągnąć sformułowane cele badawcze (w tym także i te, które mogły pojawić się dopiero podczas realizowanego badania) ● Całościowość uzyskiwanych danych – ich zakres i głębokość, które są efektem długotrwałości procesu badawczego i nastawienia na uzyskanie znaczących i wyczerpujących informacji 	<ul style="list-style-type: none"> ● Znaczne uzależnienie rzetelności pozyskiwanych danych od wprawy i umiejętności posiadanych przez prowadzącego badanie ● Anarchizm metodologiczny, czyli brak wypracowanych zasad analizy uzyskanych danych ● Wielość możliwych interpretacji zdobytych danych ● Samoświadczanie, czyli duża subiektywizacja interpretacji otrzymanych danych, ich modyfikowanie przez biografię badacza i posiadane przez niego stereotypy i przekonania ● Przyzwolenie na nieoczekiwane, szczęśliwe i przypadkowe integrowanie pozyskanych danych i ich interpretację (epifania) ● Duże trudności replikowania badań i weryfikacji ich rezultatów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury (zob. [3]).

zasadach partnerskich, poddawać analizie jego samowobrażenia na temat posiadanych kwalifikacji i ich znaczenia dla pracy kierowniczej [13]. Podobnie będzie, gdy wyjaśnienia uzyskanych danych poszukuje badacz odwołując się do głębokiego wglądu we własny umysł, poszukując w nim duchowego przewodnika, zdolnego objaśnić „naturę wszechrzeczy”. Ponoć właśnie w ten sposób C.G. Jung (zob. [7]) odnalazł „wewnętrzną osobę” nazwaną Filemonem, który utwierdzał go w słuszności kreowanych oryginalnych – i do dziś inspirujących – teoretycznych koncepcji. Jakby dziwnie nie brzmiały te słowa, faktem pozostaje, że zwolennicy idiografii przyzwalają na wgląd w siebie w celu poszukiwania zrozumienia danych badawczych, a także na poddawanie się twórczemu przypadkowi i ślepeму szczęściu. Bezrefleksyjny i bezwolny transfer własnych doświadczeń badacza na dokonywaną interpretację otrzymanych danych doprowadzić może jednak do tego, że formułowane wyjaśnienia będą bardziej przypominać wyznania, mówiące więcej o ich autorze, jego życiu i przekonaniach – tworząc coś w rodzaju „autobiografii inaczej” – niż o pierwotnym przedmiocie prowadzonego badania [6].

Panowaniu nad procesem badawczym sprzyjać mogą również działania ukierunkowane na obiektywne elementy postępowania badawczego. Poprawę rzetelności badania może zapewnić zwiększenie liczby badaczy, aktywnie biorących w nim udział. Przeprowadzają oni wówczas niezależny od siebie pomiar interesującego ich zjawiska, dokonują interpretacji uzyskanych danych i samodzielnie formułują wnioski. Tak otrzymane oceny – diagnozy i predykcje – poddawane są następnie konfrontacji i uzgadnianie w toku merytorycznej, otwartej dyskusji (interpretacja w trybie negocjacji). W sytuacji niemożności zwiększenia liczby osób pozyskujących dane można starać się o to, aby pozyskane przez pojedynczego badacza dane stały się przedmiotem odrębnej oceny i interpretacji kilku badaczy, wypracowujących następnie jednolite stanowisko. Żeby poprawa rzetelności idiograficznego badania nie pozostała jedynie w sferze normatywnych oczekiwań, należy zmierzać również do zwiększenia po-

ziomu formalizacji przebiegu badań, zwracając zwłaszcza uwagę na możliwości standaryzacji używanych metod badawczych oraz wypracowania zasad regulujących proces analizy i integracji uzyskiwanych danych empirycznych (zob. [10, 11]).

Dla umożliwienia weryfikacji badań i ich kontynuowania przez innych badaczy byłoby dobrze, gdyby sprawozdania z badań zawierały także opis operacjonalizacji badanych zjawisk. Powinny być wymienione wskaźniki badanego zjawiska lub opisane użyte techniki badawcze. Jeśli do analizy badanego zjawiska zostały użyte metafory, należałoby dookreślić ich rozumienie (sens merytoryczny). Ten środek wyrazu bowiem, choć niewątpliwie atrakcyjny literacko i przemawiający do wyobraźni, obarczony jest wieloznacznością, sprzyjającą zbyt dużej swobodzie interpretacyjnej analizującym cudze badania.

Podejście nomotetyczne (ilościowe) zakłada, że badana rzeczywistość jest zewnętrzną i niezależnym wobec badacza układem odniesienia. Możliwe jest więc obiektywne jego badanie i poznawanie. Podejście to aspiruje do ustalenia uniwersalnych reguł i prawidłowości rządzących badanymi zjawiskami. Badanie kwalifikacji kierowników realizowane w tej konwencji ma najczęściej charakter grupowy.

Jednym z poważniejszych zarzutów, jakie stawia się zwolennikom podejścia nomotetycznego, jest ich dążenie do opisu badanych zjawisk w języku liczb. Usiłowania takie bez trudu można również odnaleźć wśród badaczy kwalifikacji kierowniczych. Tymczasem w literaturze funkcjonują tezy, że kwalifikacje kierownicze są niemierzalne, przysługują im więc jedynie status własności jakościowych [1, 14]. Nie mogą zatem być traktowane jako zmienne ilościowe. To radykalne stanowisko łagodzą poglądy niektórych metodologów i statystyków [2, 12]. Zgodnie z ich przekonaniem kwalifikacje kierownicze to właściwości *quasi*ilościowe, którym w większości przysługuje status porządkowej skali pomiarowej. Problem skali pomiarowej jest ważny dlatego, że wyznacza wybór statystycznych narzędzi obliczeniowych, używanych do integracji danych uzyskanych w badaniu. Na tę właśnie

Tab. 2. Nomotetyczna strategia badawcza – jej możliwości i ograniczenia

STRATEGIA NOMOTETYCZNA	
MOŻLIWOŚCI	OGRANICZENIA
<ul style="list-style-type: none"> ● Obiektywizm i zachowywanie dystansu względem badanego zjawiska ● Posiadanie wypracowanych reguł planowania i prowadzenia badań oraz analizy uzyskiwanych danych ● Wykorzystywanie ilościowych technik pomiaru i statystycznych metod wnioskowania o własnościach badanych obiektów ● Poszukiwanie ogólnych zależności przyczynowo-skutkowych wyjaśniających badane zjawisko ● Możliwość replikowania badań i weryfikowania otrzymanych rezultatów oraz sformułowanych wniosków 	<ul style="list-style-type: none"> ● Redukcjonizm kwantytatywny, czyli redukowanie przedmiotu badań do tego, co mierzalne, możliwe do wyrażenia językiem liczb (kwantofrenia) ● Metodolatria, czyli „kult” metody połączonej z błahością problematyki badań ● Wymykanie się prowadzonym badaniom zjawisk nietypowych i niskofrekwencyjnych ● Narzucanie trudnych do zrealizowania kryteriów prowadzenia badań (np. reprezentatywność próby) oraz analizy danych, tj. spełniania wszystkich matematycznych założeń przy „obróbce” statystycznej pozyskanych danych ● Pozorowanie ścisłości i obiektywności pomiaru oraz analizy otrzymanych danych (np. przyjmowanie pseudowskaźników jako jednostek miar, elastyczność programu badań, podejmowanie przez badacza arbitralnych decyzji dotyczących stosowanej procedury obliczeniowej i jej wariantów)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury (zob. [3]).

okoliczność gotowe już – i godne rekomendacji oraz aplikacji – schematy postępowania (wręcz algorytmy) podają J. Brzeziński [2], J. Kowal [8] i Z. Rusnak [12]. Zawierają one, obok wspomnianego rodzaju skali pomiarowej, inne kryteria warunkujące wybór statystycznych technik obliczeniowych, np. wielkość badanej grupy czy charakter rozkładu diagnozowanych własności. Fascynację wielowymiarowymi statystycznymi technikami obliczeniowymi, bez zwracania uwagi na to, czy uzyskany materiał empiryczny spełnia obwarowania matematyczne towarzyszące narzędziom statystycznym, trudno uznać za postawę godną naśladowania.

Innym istotnym problemem badań nomotetycznych jest dobór próby badawczej. Pożądanym rozwiązaniem jest dobór losowy. Niestety z wielu powodów – niezależnych od woli badacza – jest ono trudne do zrealizowania. Z pragmatyki wynika więc rosnąca popularność celowego doboru próby badawczej. Co prawda, ogranicza on możliwość generalizacji formułowanych wniosków, urealnia jednak możliwość przeprowadzenia przygotowywanego badania. Rekomendować należy dwie formy celowego doboru próby badawczej [5, 8].

Jedną z nich jest dobór kwotowy. Wymaga on od badacza znajomości rozkładu czy struktury interesujących go własności w populacji generalnej. Dane na ten temat można uzyskać z roczników statystycznych, dokumentów organizacyjnych czy też w efekcie badań pilotażowych („powierzchnowych”). Na tej podstawie ustala się konieczne „kwoty” obiektów badawczych odzwierciedlające ich częstotliwość występowania w populacji. Odmowa poddania się badaniu wydłuża proces badania, aż do momentu uzyskania zaplanowanej liczebności badanych obiektów.

Drugim, godnym rozważenia sposobem doboru próby badawczej jest poszukiwanie obiektów badawczych wyróżniających się pozytywnie (bądź negatywnie) z tła, dokładne identyfikowanie posiadanych przez nich właściwości w celu określenia tego, co je łączy i jest dla nich charakterystyczne. Można również koncentrować się na odnalezieniu różnic między obiektami wyróżniającymi się *in plus* i *in minus* lub też przeciwnymi ze względu na własności interesujące badacza. Sposobem dotarcia do tych obiektów mogą być badania pilotażowe. Można też odwołać się do opinii sędziów kompetentnych, którzy na podstawie znajomości badanego obszaru wskażą badaczowi interesujące go obiekty badawcze. Również badani kierownicy – nazywani tu nieładnie obiektami badawczymi – mogą pełnić rolę arbitrów (ekspertów) wskazujących kolejnych badanych o podobnych do siebie własnościach (tzw. technika kuli śnieżnej).

Ostatnim problemem nomotetycznych badań kwalifikacji kierowniczych, wymagającym krótkiego komentarza, jest wybór narzędzi pomiarowych. Praktyka pokazuje, że ich wybór dokonywany jest na podstawie dostępności do danej techniki i jej trafności fałdowej (nazwa, jej wygląd i wrażenie, jakie wywołuje u badanych). Tymczasem ten rodzaj trafności i nawet najlepsze przetłumaczenie treści składających się na gotową już, modną i uznaną zachodnią technikę badawczą nie gwarantują sukcesu badawczego. Żeby narzędzie było wartościowe badawczo, musi być za-

adaptowane do polskich warunków, a także sprawdzone przynajmniej pod kątem trafności i rzetelności.

Mimo walki o rząd nad procesem poznania kwalifikacji kierowniczych żadna z przedstawionych strategii badawczych nie uzyskała trwałej przewagi. Każda z nich charakteryzuje się atutami, ale i ograniczeniami badawczymi. W nich właśnie badacz musi osiąść biegłą orientację, dopasowując strategię do interesującej go problematyki. Wymaga się więc od niego podstawowej chociaż wiedzy z zakresu metodologii. Niektórzy metodolodzy chcąc ułatwić życie badającym kwalifikacje kierownicze, głoszą potrzebę rozluźnienia gorsetu normatywnej metodologii. Argumentują, że przestrzeganie wszystkich jej obostrzeń nie jest po prostu możliwe. Stąd też – zdaniem G.A. Ferguson i Y. Takane [4, s. 166] – prowadzenie badań nadal pozostaje sztuką, polegającą na „wyciąganiu wniosków z danych, które nie spełniają niektórych warunków koniecznych do ścisłego wnioskowania”. Ta odważna teza nie zwalnia jednakże badacza ze znajomości reguł prowadzenia badań. Jest wręcz odwrotnie – i cytowani wcześniej autorzy wyraźnie to podkreślają. Ich głos wzmacniają słowa T. Mayera [9, s. 19], które warto zapamiętać: „Należy być tak rygorystycznym, jak to jest możliwe; jestem tylko przeciwny temu, żeby być tak rygorystycznym, jak to nie jest możliwe”.

Stanisław Chęłpa

BIBLIOGRAFIA

- [1] BEDNARSKI L., BOROWIECKI R., DURAJ J., KURTYS E., WASNIEWSKI T., WERSTY B., *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- [2] BRZEZIŃSKI J., *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- [3] CHEŁPA S., *Badanie kwalifikacji kierowniczych – zagadnienia metodologiczne*, [w:] *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, red. T. LISTWAN, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- [4] FERGUSON G.A., TAKANE Y., *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- [5] HAMMERSLEY M., ATKINSON P., *Metody badań terenowych*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2000.
- [6] HORGAN J., *Koniec nauki, czyli o granicach wiedzy u schyłku ery naukowej*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1999.
- [7] HUNT D., McMAHON T.A., *Ameryka. Nowy uczeń czarnoksiężnika*, Oficyna Wydawnicza Vocatio, Warszawa 1996.
- [8] KOWAL J., *Metody statystyczne w badaniach sondażowych rynku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Wrocław 1998.
- [9] MAYER T., *Prawda kontra precyzja w ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- [10] McWILLIAMS T.P., McWILLIAMS V.B., *Another Look at Theoretical and Empirical Issues in Event Study Methodology*, „Journal of Applied Business Research” 2000, nr 3.
- [11] MILES M.B., HUBERMAN A.M., *Analiza danych jakościowych*, Wydawnictwo Uniwersyteckie Trans Humana, Białystok 2000.
- [12] RUSNAK Z., *Problemy badań ankietowych*, [w:] *Metody ilościowe w ekonomii*, red. W. Ostasiewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- [13] SANDBERG J., *Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach*, „Academy of Management Journal”, 2000, 1.
- [14] UNOLT J., *Ekonomiczne problemy rynku pracy*, Śląsk Wydawnictwo Naukowe, Katowice 1999.
- [15] WATKINS J.W.N., *Wyjaśnianie historii. Indywidualizm metodologiczny i teoria decyzji w naukach społecznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001.
- [16] ZIMBARDO P. – wywiad udzielony P. Pacewiczowi i S. Zagórskiemu, Internet: <http://www.gazeta.pl/alfa/artukul.jsp?xx=1999474&dzial=010698>.

Just-in-Time w gospodarstwach rolniczych

Miroslaw Wasilewski

Wprowadzenie

Z pragmatycznego punktu widzenia JIT jest zintegrowanym trybem zarządzania operacjami, dotyczącym kompletnego łańcucha logistycznego przedsiębiorstw produkcyjnych, bądź usługowych. JIT jest to bowiem systematyczny, zsynchronizowany wysiłek ogółu działań łańcucha logistycznego i polega na wykluczaniu bezproduktywnych, bądź niskoproduktywnych działań na wszystkich poziomach łańcucha logistycznego. Pomyślnie wprowadzenie JIT jest procesem złożonym, charakteryzującym się¹⁾:

- ewolucją miejscowej kultury organizacyjnej i zmianą metod pracy oraz procedur;
- wprowadzeniem nowych procedur administracyjnych;
- uniknięciem zamieszania i niepokoju w normalnych działaniach firmy, poprzez odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi;
- koniecznością poszanowania rynkowej, finansowej i informacyjno-technicznej pozycji firmy;
- akceptacją zmian i ich kierunku przez zatrudnionych oraz ich zaangażowaniem na wszystkich szczeblach.

Generalnym celem systemu JIT jest ciągle ulepszanie produktywności organizacji, jakości i elastyczności. Każdy z elementów systemu JIT zapewnia określone korzyści dla przedsiębiorcy, lecz zastosowanie tychże elementów angażuje jedynie pewne obszary organizacji. Przy braku perspektywy systemowej, obszary optymalizowane są raczej lokalnie, a nie na poziomie organizacji. W konsekwencji, potencjalne połączone korzyści nie są w pełni zrealizowane, dopóki wszystkie elementy systemu JIT nie zostaną zintegrowane²⁾.

W środowisku produkcyjnym JIT dostawca jest zobligowany do dostarczania towaru w małych partiach. Oczekuje się od dostawcy, będącego uczestnikiem łańcucha, w którym działa system JIT, zsynchronizowania możliwości produkcyjnych z zapotrzebowaniem kupującego tak, by zapasy w łańcuchu dostaw zostały zredukowane, a nawet wyeliminowane³⁾.

Praktyka wykazuje, że „ssanie” zapasów zgodnie z koncepcją JIT jest szczególnie korzystne w warunkach niepewności popytu na wyroby powtarzalne, produkowane seryjnie (np. samochody, odzież, obuwie itp.). Należy jednak zaznaczyć, że im bardziej złożona jest struktura produktów i procesów wytwórczych, tym system JIT staje się bardziej zawodny. Powyższa prawidłowość tłumaczy postępowanie producentów złożonych wyrobów elektronicznych, ograniczających dostawy dokładnie na czas do wartości zapasów gru-

py A, których zwiększone koszty częstych dostaw są wciąż niższe niż koszty ich utrzymania. Natomiast pozostałe grupy zapasów B i C o mniejszej wartości są zamawiane i kontrolowane za pomocą komputerowych systemów typu MRP⁴⁾ (planowanie zapotrzebowania materiałów). Adaptacja praktyk zarządzania zapasami i ich powiązań z szeroko konkurencyjnym systemem informacyjnym została doświadczalnie oceniona. Jednozmienne i wielozmienne analizy statystyczne pomiarów odpowiedzi wskazują silny szeroko konkurencyjny nacisk na planowanie klasy MRP oraz oparty na JIT system zarządzania zapasami, jak również stałe znaczenie ekonomicznego modelu ilościowego zamówień. Co więcej, badania sugerują pozytywną relację między szerokokonkurencyjnym systemem informacyjnym i wdrażaniem MRP, a także negatywną relację między systemem informacyjnym, a wdrażaniem JIT⁵⁾.

Rezultatem działań wynikających z systemu JIT jest ograniczenie marnotrawstwa czasu, przestrzeni, pracy i kapitału, co umożliwi znaczne zredukowanie kosztów. Badania firm japońskich, które funkcjonowały w systemie JIT przez pięć i więcej lat wskazały, że osiągały one 30% wzrostu produktywności pracy, 60% obniżki kapitału zaangażowanego w zapasach, 90% zmniejszenia zwrotów oraz 15% redukcji powierzchni fabrycznych⁶⁾.

Integralnym elementem programu wdrażania JIT jest część finansowa. Poza szacunkiem niezbędnych nakładów inwestycyjnych, powinny się w niej znajdować wytyczne dotyczące korekty lub wypracowania od podstaw właściwego systemu rachunkowości. Z perspektywy JIT tradycyjny system rachunku kosztów skierowany na ich minimalizację jest niewystarczający. Dostosowany do warunków JIT system rachunkowości zarządczej powinien polegać na planowaniu, gromadzeniu, analizowaniu i kontroli kosztów związanych z przepływem produktów i informacji, w celu zwalczania wszelkich przejawów marnotrawstwa, a zwłaszcza wyeliminowania czynności lub działań nie dodających nowej wartości⁷⁾. Można wyróżnić dwie główne korzyści płynące z zastosowania systemu JIT w firmie. Pierwsza pozwala zredukować poziom posiadanych zapasów materiałów i części do produkcji w dowolnym czasie. Przy wysokich kosztach utrzymania zapasów, redukcja poziomu wsadu do produkcji może stanowić główny element w programie redukcji kosztów. Oznacza to mniejsze nakłady zamrożone w zapasach, mniejszą przestrzeń magazynową i mniejsze zużycie fizyczne zapasów. Na efekt netto składają się szybsze obroty zapasami, co wska-

zuje, że zapasy są składowane krócej przed użyciem do montażu. Na przykład Toyota stosując JIT jest zdolna do osiągnięcia średnio 100 obrotów zapasami w ciągu roku, podczas gdy najlepsza firma samochodowa w USA – 15⁸⁾.

Celem badań było określenie możliwości wprowadzenia systemu dostaw na czas środków do produkcji w gospodarstwach rolniczych oraz warunków koniecznych do spełnienia w tym zakresie. Badania przeprowadzono w 2000 roku z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu w gospodarstwach indywidualnych, gospodarstwach dzierżawców oraz spółkach Agencji Własności Rolnej Skarbu Państwa (AWRSP), położonych w regionie środkowozachodnim według systemu regionalizacji Instytutu Ekonomiki Rolnej i Gospodarki Żywnościowej (IERiGŻ)⁹⁾. Region ten obejmuje woj. wielkopolskie i kujawsko-pomorskie. Makroregion środkowozachodni charakteryzuje się wysokim w skali kraju poziomem cech organizacyjno-technicznych rolnictwa. Badaniem objęto 95 gospodarstw indywidualnych, prowadzących rachunkowość przy współpracy z IERiGŻ. Wybrano wszystkie gospodarstwa prowadzące nieprzerwanie rachunkowość rolną w okresie lat 1997–2000. Analizą zostały objęte wszystkie gospodarstwa o powierzchni powyżej 15 ha użytków rolnych. Badania zostały również przeprowadzone w tym samym okresie w wielkoobszarowych przedsiębiorstwach rolniczych o powierzchni powyżej 500 ha użytków rolnych. Na podstawie kwestionariusza wywiadu analizowano trzy grupy gospodarstw: dzierżawców ziemi od AWRSP (21 gospodarstw), gospodarstwa administrowane (37 gospodarstw) oraz jednoosobowe spółki AWRSP (10 spółek), położonych w makroregionie środkowozachodnim. Do badań przyjęto zatem łącznie 68 wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolniczych dobranych w sposób celowy, lub obejmujących wszystkie gospodarstwa położone na terenie badanego makroregionu.

Wyniki badań

System dostaw na czas zdaniem zarządzających gospodarstwami powinien charakteryzować się różnymi cechami, przy czym rodzaje tych cech pod względem ważności były zróżnicowa-

ne (tabela 1). Właściciele gospodarstw indywidualnych stwierdzili, że system ten powinien charakteryzować się długoterminowymi porozumieniami między właścicielem gospodarstwa a odbiorcą i/lub dostawcą (58% odpowiedzi). Natomiast dzierżawcy za najważniejszą cechę uznali zapewnienie połączenia niskiego kosztu zakupu z wysoką jakością (88% odpowiedzi). Natomiast w przypadku gospodarstw administrowanych i spółek AWRSP zarządzający udzielili dość zróżnicowanych odpowiedzi, uwzględniając większość wymienionych cech, natomiast za najważniejszą z nich uznali swobodny przepływ informacji (dotyczących np. planów produkcji, harmonogramów dostaw, zdolności produkcyjnych, stosowanych technologii itp.), w granicach 50–54%. Natomiast w przypadku cech środków do produkcji objętych systemem dostaw na czas zasadniczą uwagę zwrócono na wysoki poziom jakości, której wagę w największym stopniu wymieniali zarządzający spółkami (70% odpowiedzi), natomiast mniejszą wagę na tę cechę zwrócili właściciele gospodarstw indywidualnych (41% odpowiedzi), na równi z cechą bliskości dostawców, równie ważną dla zarządzających gospodarstwami administrowanymi i spółkami (odpowiednio 43% i 50% odpowiedzi). Natomiast za mało istotne cechy uznano złożoność techniczną środków do produkcji, wysoki koszt transportu oraz redukcję czasu realizacji zamówienia (tabela 2).

Wdrożenie w gospodarstwach systemu dostaw na czas zdaniem zarządzających gospodarstwami może przyczynić się głównie do poprawy przepływu pieniężnych i zmniejszenia zapotrzebowania na kapitał obrotowy (56% odpowiedzi w przypadku gospodarstw dzierżawców i 80% w przypadku spółek – tabela 3). Ponadto wdrożenie tego systemu może umożliwić eliminację przestrzeni magazynowej (60% spółek i 52% gospodarstw indywidualnych) oraz zwiększenie rotacji zapasów, zarówno środków do produkcji, jak i wyrobów gotowych (63% gospodarstw dzierżawców i 46% gospodarstw administrowanych). Zarządzający gospodarstwami stwierdzili, że system dostaw na czas nie przyczyni się do rozszerzenia asortymentu produkcji, zwiększenia potencjału produkcyjnego, niższych kosztów administracyjnych, związanych z kontaktowaniem się i kontrolowaniem mniejszej ilości dostawców, jak również do ograniczenia zatrudnienia.

Tab. 1. Cechy systemu dostaw na czas (% wskazań)

Wyszczególnienie	Gospodarstwa IERiGŻ	Gospodarstwa dzierżawców	Administrowane	Spółki AWRSP
● długoterminowe porozumienia między właścicielem gospodarstwa a odbiorcą i/lub dostawcą	58	25	19	20
● swobodny przepływ informacji (dotyczących np. planów produkcji, harmonogramów dostaw, zdolności produkcyjnych, stosowanych technologii)	25	25	54	50
● skoordynowany system planowania u dostawcy i odbiorcy	35	19	14	20
● wdrażanie elektronicznej wymiany informacji między gospodarstwem a jego otoczeniem	1			
● negocjacje kontraktacyjne	25	31	38	30
● zapewnienie połączenia niskiego kosztu zakupu z wysoką jakością	42	88	43	30

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Cechy środków do produkcji objętych systemem dostaw na czas (% wskazań)

Wyszczególnienie	Gospodarstwa IERiGŻ	Gospodarstwa dzierżawców	Administrowane	Spółki AWRSP
• wysoki poziom jakości	41	50	65	70
• wysoka wartość	38	38	46	10
• duży obrót (szybkie zużycie w produkcji)	39	31	30	30
• wysoki koszt transportu	12	6	16	10
• bliskość dostawców	41	19	43	50
• duży rozmiar dostaw (duże jednorazowe zakupy)	14	19	8	10
• złożoność techniczna	2			
• redukcja czasu realizacji zamówienia, np. w przypadku środków produkcji o krótkim terminie ważności	5	19	3	10

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Korzyści z wdrożenia systemu dostaw na czas (% wskazań)

Wyszczególnienie	Gospodarstwa IERiGŻ	Gospodarstwa dzierżawców	Administrowane	Spółki AWRSP
• zwiększenie rotacji zapasów zarówno środków do produkcji, jak i wyrobów gotowych	38	63	46	40
• eliminacja przestrzeni magazynowej	52	38	51	60
• redukcja ilości poprawek i błędów przy produkcji wyrobów	1	13	11	10
• redukcja czasu cyklu realizacji zamówień środków do produkcji i sprzedaży wyrobów gotowych	5		16	20
• redukcja zapasów środków produkcji	71	44	73	80
• poprawa przepływu pieniędzy i zmniejszenie zapotrzebowania na kapitał obrotowy	61	56	73	80
• poprawa kontroli jakości środków do produkcji i wyrobów wytworzonych w gospodarstwie	6		27	30
• lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich	29	19	19	10
• zwiększenie zysków	24	6	5	10
• rozszerzenie asortymentu produkcji	1			
• niższe koszty przemieszczania materiałów	12	19	8	
• zwiększenie potencjału produkcyjnego	6			
• niższe koszty administracyjne, związane z kontaktowaniem się i kontrolowaniem mniejszej ilości dostawców	9			
• ograniczenie zatrudnienia	2	6		

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość zarządzających gospodarstwami stwierdziła, że jest możliwe wprowadzenie w ich gospodarstwach systemu dostaw na czas (tabela 4). Opinia ta dotyczyła 87% gospodarstw dzierżawców i 86% gospodarstw administrowanych, natomiast w najmniejszym stopniu spółek AWRSP (70% odpowiedzi). Jednocześnie w tej grupie w 20% gospodarstw taki system wprowadzono, natomiast w przypadku gospodarstw indywidualnych wskaźnik ten wynosił 13%, a w najmniejszym stopniu dotyczyło to gospodarstw dzierżawców (8%).

W opiniach zarządzających gospodarstwami, problem z wdrożeniem systemu dostaw na czas związany jest z wieloma czynnikami. Właściciele gospodarstw indywidualnych i dzierżawcy za największą barierę

uznali niepewność produkcji rolniczej (zmienny procent padnięć, zmienne plony uzależnione od warunków pogodowych itp.) – na poziomie odpowiednio 58% i 50% odpowiedzi (tabela 5). Natomiast zarządzający gospodarstwami administrowanymi oraz spółkami AWRSP za najważniejszą barierę uznali długi cykl produkcji w rolnictwie (odpowiednio 68% i 80% odpowiedzi). Rolnicy indywidualni zwrócili ponadto uwagę na brak zbytu produktów rolnych (46% odpowiedzi), który w przypadku spółek AWRSP był mniej znaczący (20% odpowiedzi). Natomiast w przypadku wszystkich grup gospodarstw za mało znaczący czynnik wdrożenia systemu dostaw na czas uznano konieczność utrzymywania wysokich stanów pasz objętościowych.

Tab. 4. Możliwości wprowadzenia systemu dostaw na czas (% wskazań)

Wyszczególnienie	Gospodarstwa IERiGŻ	Gospodarstwa dzierżawców	Administrowane	Spółki AWRSP
• tak	78	87	86	70
• nie	9	3	6	10
• już taki system wprowadzono	13	10	8	20

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 5. Przyczyny problemów z wdrożeniem systemu dostaw na czas (% wskazań)

Wyszczególnienie	Gospodarstwa IERiGŻ	Gospodarstwa dzierżawców	Administrowane	Spółki AWRSP
• długi cykl produkcyjny w rolnictwie	41	44	68	80
• brak zbytu produktów rolnych	46	25	27	20
• niepewność produkcji rolniczej (zmienny procent padnięć zwierząt, zmienne plony uzależnione od warunków pogodowych itp.)	58	50	35	30
• konieczność utrzymywania wysokich stanów pasz objętościowych	18	13	14	20

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 6. Przesłanki i perspektywy wdrożenia dostaw na czas (% wskazań)

Wyszczególnienie	Gospodarstwa IERiGŻ	Gospodarstwa dzierżawców	Administrowane	Spółki AWRSP
Czy dotychczasowa organizacja gospodarstwa umożliwiałaby inne niż dotychczas podejście do gospodarowania zapasami?				
• tak	55	75	27	20
• nie	45	25	73	80
Czy przystąpienie Polski do Unii Europejskiej wymusi stosowanie w polskich gospodarstwach systemu dostaw na czas w celu wzrostu efektywności gospodarowania?				
• tak	72	88	68	80
• nie	28	12	32	20

Źródło: opracowanie własne.

Większość zarządzających gospodarstwami administrowanymi i spółkami stwierdziła, że dotychczasowa organizacja gospodarstwa nie umożliwiłaby innego niż dotychczas podejścia do gospodarowania zapasami (odpowiednio 73% i 80% odpowiedzi – tabela 6). Natomiast bardziej kreatywni w tym zakresie byli dzierżawcy (75% odpowiedzi) oraz rolnicy indywidualni (55% odpowiedzi). Wszyscy zarządzający zgodnie stwierdzili, że wstąpienie Polski do Unii Europejskiej wymusi stosowanie w polskich gospodarstwach systemu dostaw na czas, w celu wzrostu efektywności gospodarowania. W największym stopniu opinię tę wyrażają dzierżawcy (88% odpowiedzi), natomiast w najmniejszym rolnicy indywidualni (72% odpowiedzi).

Miroslaw Wasilewski

PRZYPISY

- 1) R. GELINAS, *The Just-In-Time Implementation Project*, „International Journal of Project Management” Vol. 17, No. 3, 1999, s. 171.
- 2) R.E. WHITE, V. PRYBUTOK, *The Relationship Between JIT Practices and Type of Production System*, „Omega” 29, 2001, s. 114.

- 3) L.R. KHAN, R.A. SARKET, *An Optimal Batch Size for a JIT Manufacturing System*, „Computers & Industrial Engineering” 42, 2002, s. 135.
- 4) M. WASILEWSKI, *MRP II w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Rachunkowość i zarządzanie finansami w środowisku informatycznym*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2000, s. 83.
- 5) E. RABINOVICH, P.T. EVERS, *Enterprise-wide Adoption Patterns of Inventory Management Practices and Information Systems*, „Transportation Research” Part E 38, 2002, s. 389.
- 6) J. WITKOWSKI, *Logistyka firm japońskich*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 50.
- 7) M. WASILEWSKI, *Wybrane aspekty zarządzania zapasami w podmiotach rolniczych*, [w:] *Perspektywy rozwoju rachunkowości, auditingu i analizy finansowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999, s. 360.
- 8) D. KEMPNY, *Just-in-Time – system doskonałej kontroli zapasów*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” nr 9/1996, s. 190.
- 9) Opracowanie napisane w ramach projektu badawczego KBN nr 5P06J01117.

Autor – dr inż., adiunkt w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Gospodarstw Rolniczych SGGW.

Inwestycje kapitałowe w niepewnym otoczeniu

Tomasz Wiśniewski

Wprowadzenie

Polskie przedsiębiorstwa funkcjonują od 1989 roku w nowych realiach ekonomicznych. Zmienił się nie tylko główny cel działania przedsiębiorstw, sposób organizacji i zarządzania oraz charakterystyka rynku. Również otoczenie stało się daleko bardziej konkurencyjne i nadzwyczaj zmienne. Wymaga to od podmiotów gospodarczych zupełnie innego podejścia do organizacji i zarządzania. Jednym z głównych problemów efektywnego zarządzania jest zagadnienie inwestowania kapitału firmy w takie aktywa rzeczowe i niematerialne, które najlepiej dostosowane są do wymagań rynku oraz zmiennego i konkurencyjnego otoczenia. Pomocne mogą w tym być rekomendowane przez teorię finansów metody oceny efektywności przedsięwzięć.

Podręczniki zarządzania finansami podkreślają znaczenie i teoretyczną poprawność metod opierających się na analizie zdyskontowanych przepływów pieniężnych (DCF), szczególnie polecając metodę zaktualizowanej wartości netto¹⁾ (NPV). Podejmowanie skutecznych decyzji inwestycyjnych polega zatem na wyborze tych przedsięwzięć, które najbardziej zwiększają wartość firmy. Spośród różnych kategorii wartości istotna w poszczególnych przypadkach inwestycyjnych jest wartość fundamentalna inwestycji²⁾ (*intrinsic value*, por. Zarzecki 1999, s. 33), która uwzględnia wszystkie dostępne inwestorowi fakty. Wartość ta może różnić się od wartości rynkowej, jeżeli inwestor ma więcej informacji na temat danej inwestycji lub wyciąga poprawne i dalej idące wnioski z ogólnie dostępnych danych. Takie rozszerzające informacje mogą dotyczyć możliwości rozwoju produktu lub elastycznego działania w zmieniającym się środowisku. Możliwości takie są szczególnie cenne na współczesnym bardzo zmiennym rynku.

Unikalne prawa lub możliwości będące w posiadaniu firmy zapewniające elastyczność działania i lepsze dostosowanie do niepewności można traktować jako opcje. W odróżnieniu od opcji finansowych nazywano je opcjami rzeczywistymi³⁾. W literaturze⁴⁾ wykorzystanie analizy opcji rzeczywistych określono wręcz jako „rewolucję opcji rzeczywistych w podejmowaniu decyzji”. Poprzez analizę opcji rzeczywistych wycenia się formalną metodą możliwość elastycznej reakcji na zmiany w niepewnym otoczeniu korygujące bazowy scenariusz używany do wyceny metodą DCF. Możliwość elastycznej korekty planu działania była do tej pory uwzględniana tylko w analizie jako-

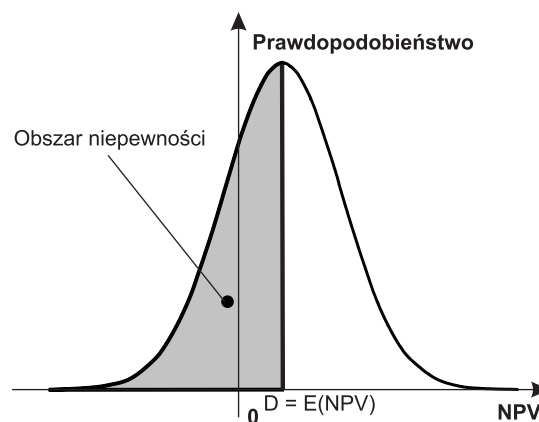
ściowej towarzyszącej formalnej ocenie efektywności inwestycji.

Celem artykułu jest przedstawienie zagadnień związanych z oceną efektywności inwestycji kapitałowych w niepewnym otoczeniu z uwzględnieniem możliwości elastycznego dostosowania działań do zmieniających warunków otoczenia.

Wykorzystanie informacji o niepewności w inwestycjach kapitałowych

Praktycznie każda inwestycja kapitałowa wiąże się z niepewnością. Niepewność może dotyczyć różnych aspektów projektu inwestycyjnego – od niepewności dotyczącej przyjętych założeń i parametrów, poprzez reakcję konkurentów na działania firmy, aż do rynkowej reakcji klientów na produkt, jego cenę i jakość. Zazwyczaj niepewność rozumiana jest jako zagrożenie osiągnięcia wyników gorszych niż oczekiwane (por. rysunek 1), odnosi się zatem do lewej strony wykresu rozkładu prawdopodobieństwa. Jeżeli rozkład prawdopodobieństwa jest symetryczny, mamy do czynienia z sytuacją pokazaną na rysunku 1.

Przy niekorzystnym rozwoju sytuacji kierownictwo firmy zazwyczaj nie realizuje biernie oryginalne-



D – dominanta rozkładu wartości NPV

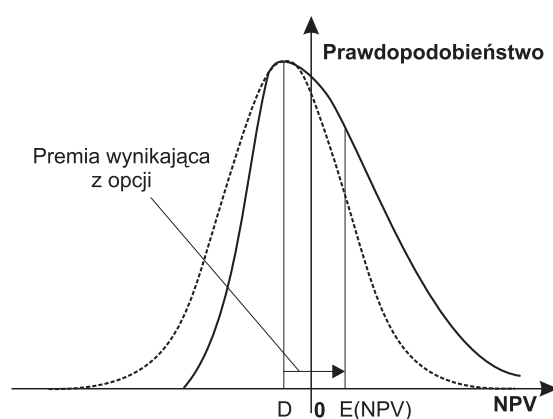
E(NPV) – wartość oczekiwana rozkładu wartości NPV

Rys. 1. Rozkład wartości NPV z zaznaczonym obszarem niepewności

Źródło: opracowanie własne.

go planu działania, tylko dostosowuje swoje reakcje do nowej, innej, niż oryginalnie zakładano, sytuacji. Reakcja firmy może przykładowo polegać na ograniczeniu produkcji w okresach dekonstrukcji i zwiększaniu jej w okresach prosperity. Może ona sprowadzać się do całkowitego zaprzestania produkcji w celu ograniczenia wysokości strat. Możliwe jest także przygotowanie się do niekorzystnej sytuacji poprzez odpowiednie zaplanowanie inwestycji, pozwalającej w okresach recesji przestawić się na wytwarzanie innego produktu lub użycie alternatywnych materiałów do produkcji. Jeżeli inwestycja jest pożądana ze względów pozaeconomicznych, a przeprowadzona analiza wykazuje jej nieefektywność, to firma ma możliwość odłożenia inwestycji w czasie i powrotu do niej po korzystnej zmianie sytuacji gospodarczej (np. wzrost cen lub popytu). Są to niektóre z możliwości dostępnych w związku z realizacją inwestycji kapitałowych. Analizując je można stwierdzić, że wiążą się one z elastycznością reakcji menedżerów na zmieniające się warunki otoczenia. Po uwzględnieniu takich reakcji zmniejsza się drastycznie prawdopodobieństwo wystąpienia wartości NPV mniejszych niż oczekiwane, a uwzględniając możliwość zupełnego zaprzestania sprzedaży (produkcji) można nawet przyjąć, że straty mogą zostać ograniczone do pewnego, ustalonego przez kierownictwo firmy poziomu (por. rysunek 2).

Dzięki takiej aktywnej reakcji kierownictwa na zmiany w otoczeniu następuje zmniejszenie prawdopodobieństwa osiągnięcia wartości mniejszych niż dominanta. Oczekiwana wartość NPV przesuwają się w prawo i w niektórych sytuacjach, tak jak w przypadku pokazanym na rysunku 2, może zmienić ocenę wartości i opłacalności inwestycji.



D – dominanta rozkładu wartości NPV

E(NPV) – wartość oczekiwana rozkładu wartości NPV

Rys. 2. Premia wynikająca z opcji rzeczywistych

Źródło: opracowanie własne na podstawie L. TRIGEORGIS, *A Conceptual Options Framework for Capital Budgeting*, [w:] *Real Options and Investment under Uncertainty: Classical Readings and Recent Contributions*, pod red. E.S. SCHWARTZ, L. TRIGEORGIS, MIT Press 2001, s. 81.

Wartość NPV opierająca się na analizie przepływów pieniężnych wskazywana jest przez dominantę i nazwana została przez Trigeorgisa⁵⁾ wartością statyczną (nie uwzględniającą możliwości wprowadzenia zmian w trakcie trwania projektu). Wartość oczekiwana rozkładu prawostronnie asymetrycznego uwzględniającego możliwości reakcji kierownictwa na zmiany w otoczeniu nazwana została rozszerzoną wartością NPV (ENPV). Wartość rozszerzona ENPV większa jest od statycznej wartości NPV o premię opcyjną. Premia ta to wartość możliwości elastycznego działania kierownictwa firmy w sytuacjach niepewnych.

Wycena opcji w inwestycjach kapitałowych

Wartość premii opcyjnej można oszacować takimi samymi metodami, jak metody wyceny opcji finansowych. Zachodzi wiele analogii pomiędzy parametrami wyceny opcji finansowych i wyceny opcji rzeczywistych. Problematyka analizy i wyceny opcji rzeczywistych sygnalizowana była już w 1977 przez Myersa, który elastyczność zawartą w inwestycjach kapitałowych nazwał opcjami wzrostu⁶⁾. Dopiero jednak w połowie lat 80. XX w. sytuacje takie zostały opisane i przeanalizowane w literaturze przedmiotu. Wtedy również zaadaptowano metodologię wyceny opcji finansowych do wyceny opcji rzeczywistych.

Istnieją dwie podstawowe metody wyceny opcji rzeczywistych: metoda dwumianu i formuła Blacka-Scholesa. Formuła określająca wartość opcji dla metody dwumianu zaproponowana została przez Coxa, Rossa i Rubinsteina⁷⁾. W przypadku zwiększania liczby rozpatrywanych w modelu dwumianowym okresów cząstkowych wyniki wyceny opcji wyliczane formułą dwumianu coraz bardziej zbliżają się do formuły Blacka-Scholesa⁸⁾. Merton⁹⁾ rozszerzył formułę Blacka-Scholesa o dywidendę. W metodach wyceny opcji konieczne jest oszacowanie następujących parametrów:

- **cena aktywa bazowego.** Parametrowi temu odpowiada wartość projektu inwestycyjnego brutto, bez nakładów inwestycyjnych. Wartość ta liczona jest tradycyjnymi metodami dyskontowymi. Przyjmuje się, że parametr ten obciążony jest niepewnością;
- **cena wykonania opcji.** Parametrowi temu odpowiada wartość nakładów inwestycyjnych. W podstawowej wersji obliczeń wartości opcji zakłada się, że nie ma niepewności związanej z tym parametrem;
- **niepewność określona przez odchylenie standardowe cen aktywa bazowego.** W opcjach rzeczywistych parametrowi temu odpowiada odchylenie standardowe wartości brutto projektu inwestycyjnego. Ponieważ projekt inwestycyjny jest w większości przypadków unikalny (produkt, rynek, technologia, organizacja itp.) i nie jest przedmiotem masowego obrotu, zmienność wartości brutto projektu jest parametrem bardzo trudnym do oszacowania;
- **czas życia opcji, czyli czas, na który można odsunąć realizację inwestycji.** Bardzo rzadko wystawia się opcje finansowe o czasie trwania dłuższym niż jeden rok. W opcjach rzeczywistych czas trwania opcji jest zwykle dłuższy;

● **stopa dyskontowa wolna od ryzyka.** Stopa ta musi być dobrana do czasu życia opcji, co związane jest z posiadaniem wyłącznych praw do realizacji opcji. Opcje o dłuższym czasie życia wymagają ustalenia stopy dyskontowej wolnej od ryzyka bazując na obligacjach rządowych o analogicznie odległym terminie wykupu;

● **dywidenda.** Parametrowi temu odpowiada roczny koszt opóźnienia realizacji projektu jako procent wartości projektu brutto. Parametr ten może również zawierać szacunkowy koszt utraty rynku w wyniku działań konkurencji.

Mimo tych analogii, wiele założeń, na których opierają się metody wyceny opcji finansowych, nie jest spełnionych w przypadku wyceny opcji rzeczywistych, a parametry potrzebne do wyceny są zdecydowanie trudniejsze do oszacowania niż w przypadku opcji finansowych. Kilka z podstawowych trudności związanych z użyciem metod opcyjnych do wyceny opcji rzeczywistych to:

● **ograniczenie stosowania formuły Blacka-Scholesa do wyceny opcji europejskich o ustalonym terminie wykonania.** Opcje rzeczywiste mają natomiast najczęściej charakter opcji amerykańskich o dowolnym terminie wykonania do ustalonej daty;

● **założenie o znanej i stałej cenie wykonania.** Cena wykonania odpowiada w opcjach rzeczywistych wartości nakładów inwestycyjnych. Nakłady inwestycyjne mają tendencję do zmiany wartości w korelacji z sytuacją ekonomiczną branży lub regionu. Zmienna sytuacja ekonomiczna wpływa na zmienność wartości nakładów inwestycyjnych;

● **jedno źródło niepewności.** W modelach wyceny opcji finansowych zakłada się, że źródłem niepewności jest jeden hipotetyczny czynnik wpływający na cenę aktywa bazowego. W przypadku opcji rzeczywistych uproszczenie to jest bardzo trudne do zaakceptowania, z uwagi na wielość czynników wpływających bezpośrednio na zmienność wartości projektu inwestycyjnego;

● **wiele współzależnych opcji.** Opcje rzeczywiste występują zazwyczaj w formie opcji złożonych, zależnych jedna od drugiej. Powoduje to konieczność łącznego szacunku ich wartości jako opcji złożonej;

● **założenie o logarytmiczno-normalnym rozkładzie wartości aktywa bazowego ze stałym poziomem zmienności.** W opcjach rzeczywistych zmienność wartości projektu inwestycyjnego może nie być stała, w związku ze zmianami sytuacji gospodarczej (cykle koniunkturalne, zmiany technologiczne itp.);

● **wartość aktywa bazowego.** W opcjach finansowych jest to po prostu aktualna wartość akcji według wyceny rynkowej. W opcjach rzeczywistych wartość projektu inwestycyjnego (aktywa bazowego) musi być oszacowana metodą DCF ze wszystkimi jej wadami i zaletami. W szczególności błędy wyceny mogą wynikać z błędnych szacunków przepływów pieniężnych i poziomu kosztu kapitału;

● **szacowanie zmienności projektu.** Jak wspomniano powyżej, jest to jeden z najtrudniejszych do

oszacowania parametrów określających wartość opcji. Trudność tego zadania wynika z konieczności określenia przyszłej zmienności wartości projektu, która może być różna niż zmienność historyczna oraz niekoniecznie jest tożsama ze zmiennością wartości firm lub zmiennością cen produktów związanych z planowanym projektem inwestycyjnym.

Podsumowanie

Metody wyceny opcji mają tę zaletę, że wyceniają strategiczną wartość możliwości elastycznego działania będących w posiadaniu firmy. Mimo trudności związanych z wyceną opcji rzeczywistych i trudności w szacowaniu parametrów na potrzeby wyceny opcji, stosowanie metod opcyjnych w ocenie efektywności inwestycji rzeczowych jest bardzo obiecującą alternatywą w stosunku do stosowanych obecnie metod oceny jakościowej. Wykorzystanie w latach 90. ub. wieku metod analizy opcji rzeczywistych przez niektóre koncerny międzynarodowe stanowi potwierdzenie praktycznego znaczenia tych metod w zarządzaniu finansami przedsiębiorstw. Spodziewać się należy coraz szerszego wykorzystania metod opcyjnych na różnych szczeblach zarządzania w firmach różnych branż i wielkości. Problematyka ta stanowi zatem bardzo interesujący obszar rozważań teoretycznych o potencjalnie bardzo dużym znaczeniu praktycznym.

Tomasz Wiśniewski

PRZYPISY

- ¹ Por. R.A. BREALEY, S.C. MYERS, *Podstawy finansów przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 1999, rozdz. 5; R.S. KAPLAN, A.A. ATKINSON, *Advanced Management Accounting*, International Edition, Prentice Hall 1998, s. 594, 104; J.L. ZIMMERMAN, *Accounting for Decision Making and Control*, wyd. 2, Irwin/McGraw-Hill, Boston 1997, rozdz. 3.
- ² Por. D. ZARZECKI, *Metody wyceny przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1999, s. 33.
- ³ W literaturze polskojęzycznej spotyka się także tłumaczenie tego terminu jako „opcja rzeczowa” – por. T. JAJUGA, *Strategiczne zarządzanie ryzykiem przedsiębiorstwa a opcje rzeczowe*, [w:] *Zarządzanie finansami – klasyczne zasady – nowoczesne narzędzia*, tom II, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002, s. 75–85.
- ⁴ Por. P. COY, *Exploiting Uncertainty*, „Business Week”, nr 3632 z 6.07.1999, s. 118–124.
- ⁵ Por. L. TRIGEORGIS, *op.cit.*, s. 80.
- ⁶ S.C. MYERS, *Determinants of Corporate Borrowing*, „Journal of Financial Economics”, 1977, Vol. 5 (2), s. 147–175.
- ⁷ Por. J.C. COX, S.A. ROSS, M. RUBINSTEIN, *Options Pricing: A Simplified Approach*, „Journal of Financial Economics”, 1979, nr 7, s. 229–263.
- ⁸ Por. F. BLACK, M.S. SCHOLES, *The Pricing of Options and Corporate Liabilities*, „Journal of Political Economy”, 1973, nr 81, 637–654.
- ⁹ Por. R.C. MERTON, *Theory of Rational Option Pricing*, „Bell Journal of Economics and Management Science”, 1973, Vol. 4, s. 141–183.

Autor: adiunkt w Zakładzie Analizy Ekonomicznej, Instytut Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Szczecińskiego.

Wartościowanie pracy w polskich firmach

Wyniki badań

Zofia Sekuła

Wprowadzenie

Podstawową grupą czynników, które powinny być uwzględniane w kształtowaniu płacy zasadniczej są czynniki składające się na trudność pracy. Służą do tego celu metody wartościowania pracy – sumaryczne, analityczne i mieszane. Nie są to mierniki całkowicie obiektywne, ale pozwalają za pomocą identycznych kryteriów oceniać trudność pracy na wszystkich stanowiskach pracy w firmie, porównywać je między sobą i spełniać warunki prawa podziału wynagrodzeń według pracy. Pogląd, że poziom i relacje płac ukształtują się samoczynnie na rynku pracy jest nadmiernym uproszczeniem¹⁾.

Wyniki wartościowania pracy można wykorzystywać w różnych celach, a mianowicie do usprawnienia i zmian: w organizacji pracy, zwłaszcza zmian dotyczących liczby i rodzaju stanowisk pracy, w działalności personalnej oraz w wynagradzaniu pracowników. Opierając się na wartościowaniu pracy można opracować ranking stanowisk według trudności pracy i ustalić wartość stanowiska, która w metodach analitycznych jest wyrażona za pomocą liczby punktów. Zbudowana z zastosowaniem analitycznych, a także dobrze skonstruowanych mieszanych metod wartościowania pracy hierarchia stanowisk budzi mniej zastrzeżeń z punktu widzenia jej obiektywizmu, tak pracodawcy, jak i pracowników. Tworzenie zobiektywizowanej hierarchii płac pozwala uniknąć konfliktów na tle powstających różnic i łagodzić je²⁾. Jeśli zgłaszane są zastrzeżenia dotyczące wartości pozycji, ważności stanowiska w rankingu stanowisk i wysokości płacy przez pracodawcę lub pracowników, to poszukuje się argumentów za i przeciw w obrębie kryteriów występujących w stosowanej metodzie, a nie wysuwanych przez obydwie strony różnych czynników subiektywnych, do których strony mogą przywiązywać niejednokrotnie znaczenie. Mimo tak oczywistych zalet jak obiektywizm, mniejsza konfliktogenność stosowanych w firmie rozpiętości płac, łatwość merytorycznego uzasadnienia ważności i wartości każdego stanowiska pracy, to w praktyce bardzo niewielki odsetek firm stosuje wartościowanie pracy na podstawie własnych metod autorskich lub z wykorzystaniem dostępnych w piśmiennictwie analitycznych metod wartościowania pracy. Potwierdzeniem są badania autorki przedstawione poniżej.

Sposób wartościowania pracy w badanych firmach

Dobór firm do badań był w części losowy, w części sterowany, ponieważ spośród 132 firm, w których badano systemy wynagrodzeń, uwzględniono 100 firm należących do 13 działów gospodarki. Badaniami objęto w przeważającej mierze firmy średnie i duże zatrudniające od 151 do 2500 osób, a więc takie, w których występuje potrzeba wartościowania pracy. Grupowanie i zestawienie danych odbywało się według następujących cech:

- działy gospodarki – trzynaście,
- formy własności: państwowa, spółdzielcza, spółki: JSSP, SA, z o.o., firmy prywatne,
- wielkość zatrudnienia: 51–150, 151–300, 301–600, powyżej 600.

Na podstawie przeprowadzonych analiz i wywiadów dotyczących stosowanych instrumentów w systemach wynagradzania (zakładowych układach zbiorowych pracy lub regulaminach wynagradzania) ustalono, że zakłady:

- nie stosują żadnych wyraźnie ustalonych kryteriów i zasad do kształtowania stawek płac zasadniczych, co oznacza, że wartościowanie pracy odbywało się w sposób intuicyjny (16% firm),
- stosują wybiórcze kryteria, które wymienia się ogólnikowo, bez podawania ich wag i znaczenia oraz przeprowadzenia metodycznie wartościowania pracy w układach zbiorowych pracy lub regulaminach wynagradzania (65% firm),
- stosuje się autorskie metody analityczne opracowane lub modyfikowane na podstawie ogólnodostępnej metody na użytek konkretnej firmy (5% firm),
- stosuje się wprost ogólnodostępne polskie metody analityczne UMEWAP-95 i UMEWAP-2000 (14% firm).

Większość, bo 81% firm nie opracowywała żadnych metod i nie stosowała wartościowania pracy według takich metod. Kwalifikacje stanowisk, którym firmy podporządkowywały stawki płac odbywało się w sposób nader uproszczony. Firmy tej grupy nie wyszczególniały żadnych lub podawały niewystarczającą liczbę kategorii niezbędnych do ustalenia nawet szacunkowo trudności pracy w celu przypisania stanowisku kategorii zaszerogowania lub wprost stawki płac zasadniczych. Były to wybiórcze, najczęściej 2–3 kryteria spośród niżej wymienionych:

- rodzaj wykonywanych czynności na stanowisku,
- wykształcenie,
- doświadczenie,
- zakres odpowiedzialności i samodzielności w wykonywaniu pracy przez pracownika,
- wpływ stanowiska pracy na efekty końcowe firmy,
- poziom techniki i technologii na stanowisku,
- złożoność pracy na stanowisku,
- zmienność pracy na stanowisku,
- wysiłek fizyczny i umysłowy,
- stopień uciążliwości i warunków, w jakich praca jest wykonywana.

Bliżej określanym kryterium było tylko wymagane wykształcenie (ukończone szkoły) wyrażone za pomocą niezbędnego stażu pracy na określonym stanowisku. Pozostałe kryteria nie były precyzowane bardziej konkretnie za pomocą poziomu standardów do spełnienia czy stopni intensywności występowania danego kryterium. Taka więc uproszczona klasyfikacja polegała na tym, że według wybiórczych kryteriów, spośród których najczęściej nadrzędnymi były wykształcenie i doświadczenie, przypisywano stanowisko do określonej kategorii zaszerogowania lub, bez kategorii, przyporządkowywano im wprost stawki płac zasadniczych.

Większość spośród wymienionych kryteriów jest uwzględniana tylko w firmach, które stosują ponadzakładowe układy zbiorowe (hutnictwo, PKP, energetyka, górnictwo, Poczta Polska – zakładowy układ dotyczący wszystkich pracowników poczty). W firmach należących do pozostałych działów gospodarki dominują enigmatyczne zapisy w układach zbiorowych pracy lub regulaminach wynagradzania, w których albo przywołuje się albo formułuje według własnej stylistyki art. 78 § 1 kodeksu pracy, według którego wynagrodzenie pracownika na stanowisku powinno odpowiadać rodzajowi wykonywanej pracy, niezbędnym do jej wykonania kwalifikacjom, a także ilości i jakości pracy.

Warto podkreślić, że większość spośród stosowanych przez firmy kryteriów ma swoje odzwierciedlenie w metodzie UMEWAP-95 i UMEWAP-2000 na poziomie cech syntetycznych lub kryteriów elementarnych lub kluczy analitycznych. W doborze kryteriów firmy nie uwzględniały ich złożoności i hierarchiczności, czego wynikiem jest występowanie jako kryteriów: cechy syntetycznej (złożoność pracy, warunki pracy), kryterium cząstkowego (wykształcenie, doświadczenie), kluczy analitycznych (zmienność pracy na stanowisku).

Firmy dostrzegają potrzebę uwzględniania kryteriów, które nie występują wprost w większości metod analitycznych. Jednym z nich jest wpływ stanowiska na końcowe efekty firmy. Mimo że firmy nie kwantyfikują tego kryterium za pomocą konkretnych wartości (zysków, strat, przychodów), to uważają, że nawet ocena intuicyjna jest ważna, bo np. praca murarza ma o wiele mniejszy wpływ na wyniki firmy niż kierownika budowy. Drugim kryterium, dla którego nie ma odnośnika w metodach UMEWAP, jest zmienność pracy na stanowisku. Uwzględnianie go w wartościowaniu pracy staje się potrzebą czasu ze względu na bardzo częste zmiany działalności firmy zachodzące nawet w krótkich okresach. Nieefektywne jest tworzenie stanowisk wąsko wyspecjalizowanych o stałym zakresie czynności, ponieważ powodowałyby to duża

fluktuację zatrudnienia i dodatkowe koszty pracy w firmie. Pracownik o szerokoprofilowych umiejętnościach jest zdolny do wykonywania różnej pracy w zależności od zmiennych potrzeb w poszczególnych okresach, ale jednocześnie zwiększa się trudność pracy na stanowisku. Niektóre firmy uważają za prace wielozawodowe takie, które co najmniej w 30% dotyczą prac wykraczających poza zakres obowiązków podstawowego stanowiska pracy.

Trzecim kryterium o podobnym znaczeniu jest poziom stosowanej techniki i technologii, który w wielu działach gospodarki ma duże znaczenie, np. telekomunikacja, energetyka, informatyka, motoryzacja, lotnictwo, chemia itp. W połowie XX wieku i obecnie obserwuje się duże i wciąż zwiększające się tempo postępu technicznego nie tylko w wymienionych, ale we wszystkich dziedzinach gospodarki, zarówno na stanowiskach robotniczych, jak i nierobotniczych. Wyodrębnienie tego kryterium jest uzasadnione w firmach, gdzie szybkie zmiany techniczno-technologiczne wymagają niemal ciągłego rozwoju zawodowego oraz zdolności do przyswajania coraz to nowej wiedzy i nabywania umiejętności do wykonywania pracy z wykorzystaniem nowoczesnej aparatury i urządzeń. Znaczenie omówionych wyżej trzech kryteriów większość badanych firm uważa za ważne, mimo że nie wszystkie wymieniały je wyraźnie przy określaniu trudności pracy na stanowiskach. Również te kryteria były brane pod uwagę w firmach, które tworzyły i stosowały własne metody analityczne (5 firm).

Analityczne metody wartościowania pracy stosowało tylko 19%, czyli blisko 1/5 firm, przy czym w 5 firmach wykorzystano uniwersalne analityczne metody wartościowania pracy UMEWAP-95 i UMEWAP-2000³⁾. Na podstawie przeprowadzonego wartościowania pracy opracowywane były karty opisu stanowisk. Mimo że każde stanowisko miało ustaloną trudność pracy w wartościach punktowych, to aż 9 firm, a więc prawie połowa stosujących analityczne metody wartościowania pracy, nie uwzględniało wprost ich wyników przy opracowywaniu tabel płac. W analitycznych metodach wartościowania pracy ważnymi kryteriami były: wykształcenie, doświadczenie, innowacyjność i kreatywność, współdziałanie, odpowiedzialność, wysiłek fizyczny, psychiczny i umysłowy, wkład stanowiska w wyniki firmy oraz w mniejszym zakresie uciążliwość pracy i warunki materialnego środowiska pracy.

Wpływ wartościowania pracy na taryfikację pracy

Wartościowanie pracy stanowi podstawę do opracowania narzędzi systemu taryfowego, a w szczególności taryfikatora kwalifikacyjnego, siatki płac i tabeli płac (rysunek).

System taryfowy tworzy się w następującej kolejności – najpierw taryfikator kwalifikacyjny, w drugiej kolejności siatki płac i na końcu tabele płac. Oderwanie wyników wartościowania lub nieprzewodzenie wartościowania pracy sprawiają, że taryfikacja pracy może nie odpowiadać faktycznej trudności pracy na stanowisku. Błędy wynikające z tak uproszczonego podejścia do taryfikacji są następujące: nieodpowiednie pozycje – kategorie zaszerogowania przypisane stanowiskom pracy, brak wycucia, jak mają narastać rozpięto-

ści płac między stanowiskami i/lub kategoriami zaszerzegowania, stosowanie bez uzasadnionej potrzeby ruchomego schematu zaszerzegowań polegającego na tym, że jedno stanowisko pracy kwalifikowane jest do kilku, np. 5, a nawet 8 kategorii zaszerzegowania, niewłaściwe proporcje między poziomymi rozpiętościami płac (dotyczącymi konkretnej kategorii zaszerzegowania) a rozpiętościami pionowymi.

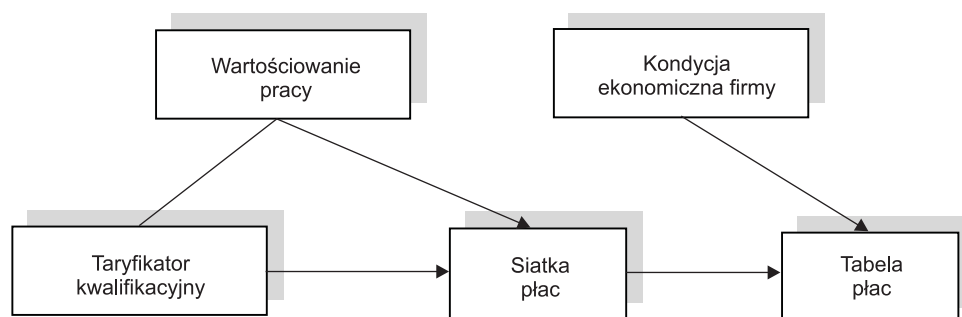
Dane z tabeli o wykorzystaniu wyników wartościowania pracy do budowy taryfikatora kwalifikacyjnego i tabel płac wskazują na bardzo duże prawdopodobieństwo występowania wymienionych wyżej błędów dotyczących taryfikacji pracy w 88% badanych firm, w tym we wszystkich firmach, które stosowały metody intuicyjne i uproszczonej klasyfikacji.

Z powodu braku wyraźnie zdefiniowanych metod wartościowania pracy konsekwencją było w 81 firmach łączenie prac dotyczących wartościowania pracy i taryfikacji pracy. Uproszczone wartościowanie występowało w trakcie opracowywania taryfikatora kwalifikacyjnego i tabeli płac. Wartościowanie intuicyjne polegało na ustaleniu pozycji stanowiska w rankingu stanowisk uporządkowanych od najłatwiejszego do najtrudniejszego i przypisaniu stanowisku jednej, a bardzo często kilku kategorii zaszerzegowania. W przypadku metod klasyfikacji najpierw ustalano kryteria – zawsze występowało wykształcenie i doświadczenie i ewentualnie tylko jedno dodatkowe kryterium, niż więcej, np. złożoność pracy, wykształcenie lub zmienność czynności na stanowisku lub wkład pracy na stanowisku w efekty firmy. Dwa lub trzy kryteria służyły do opracowania taryfikatora kwalifikacyjnego obejmującego: nazwę stanowiska, kategorie zaszerzegowania, niezbędne wykształcenie i doświadczenie i ewentualnie inne wymagania ważne na stanowisku.

Dokładne powiązanie taryfikatora z wynikami wartościowania pracy wystąpiło tylko w 12% firm (tabela). Duża grupa firm obejmująca 66% ogółu badanych wykorzystwała uproszczone wartościowanie pracy do opracowania taryfikatorów, a 22% firm nie deklarowało powiązania wartościowania pracy z opracowywaniem taryfikatora kwalifikacyjnego z dwóch powodów:

- 11% firm w miejsce taryfikatorów utworzyło zbiory stanowisk i każdej pozycji w zbiorze przyporządkowywało stawki płac,
- 11% firm uznało, że nie ma takiej potrzeby, bo ważniejsze jest negocjowanie wysokości płacy zasadniczej w ramach indywidualnych umów o pracę, uwzględniając ogólnikowo takie kryteria, jak: rodzaj pracy, niezbędne kwalifikacje i wartość pracownika.

Drugim narzędziem systemu taryfowego są **siatki płac**. Służą one do kształtowania pionowych i poziomych rozpiętości płac. Pionowe rozpiętości dotyczą różnicowania płac między kolejnymi kategoriami zaszerzegowania, a także ustalenia rozpiętości globalnej między najwyższą a najniższą stawką płac zasadni-



Rys. Taryfikacja pracy

czych. Rozpiętości poziome wykorzystywane są do różnicowania płac w ramach jednej kategorii zaszerzegowania. Siatka płac jest prostym narzędziem, ponieważ obejmuje kategorie zaszerzegowania i przyporządkowane każdej kategorii wartości punktowe lub wskaźniki rozpiętości płac. W przypadku stosowania wartościowania pracy metodami analitycznymi budowa siatki płac jest prosta, ponieważ obejmuje podział punktów, jakie uzyskało w wyniku wartościowania najtrudniejsze stanowisko pracy między przyjętą w taryfikatorze liczbą kategorii zaszerzegowania. Spośród 19 firm stosujących analityczne wartościowanie pracy tylko 10 firm opracowało punktowe siatki płac, ale oprócz nich 4 firmy wykorzystywały wskaźnikowe siatki płac opracowane intuicyjnie. Dominująca większość, bo 86 na 100 firm nie stosuje siatek płac jako odrębnego narzędzia systemu taryfowego. Występujące w tych firmach pionowe i poziome rozpiętości płac można wyliczyć jako pochodną wysokości stawek płac w tabelach płac. Wadą braku siatek płac jest duża swoboda dokonywania zmian w rozpiętościach płac przy każdorazowej zmianie tabel płac. Prowadzi to w konsekwencji do niestabilności zasad wynagradzania, źle ocenianych przez pracowników, dla których zawęża się rozpiętości płac.

Trzecią składową systemu taryfowego są **tabele płac**. Jeśli prawidłowo są opracowane taryfikatory kwalifikacyjne określające trudność pracy w: wartościach punktowych, wskaźnikach i kategoriach zaszerzegowania oraz siatki płac, to opracowywanie tabel płac sprowadza się do wykonania rachunkowych wyliczeń kolejnych stawek płac zasadniczych na podstawie:

- wartości pracy przypadającej na jeden punkt (gdzie występuje punktowa siatka płac),
- bazowej stawki najniższej i wskaźników rozpiętości płac przypisanych poszczególnym kategoriom zaszerzegowania (wskaźnikowa siatka płac rozpoczynająca się od wartości 1,0 (dla której obowiązuje stawka bazowa) a kończąca się na pożądanej rozpiętości płac np. 9,5).

Tylko 10 spośród 19 firm (tabela) stosujących wartościowanie pracy metodami analitycznymi wykorzystywało jej wyniki do zalgorytmizowanego ustalania stawek płac w tabelach płac według wyliczonej ceny pracy za punkt, a jedna przy tworzeniu zbioru stanowisk. Z pozostałych (8 firm) połowa uwzględniała wyniki wartościowania pracy pomocniczo przy opracowywaniu tabel płac, nie stosując jednakże żadnych algorytmów.

Tabela. Związek między zastosowaniem analitycznych metod wartościowania pracy a taryfikacją pracy w badanych zakładach

Dział gospodarki	Wielkość firmy	Rodzaj metody		Sposób wykorzystania wyników wartościowania do budowy				Opracowano zbiór stanowisk ze stawkami płac
		autorskie	uniwersalne UMEWAP-95 UMEWAP-2000	taryfikatora		tabel płac		
				u	d	u	z	
Spożywczy	151-300		1		1		1	
Odzieżowy	151-300	1			1		1	
Chemiczny	151-300		2		2	2		
	pow. 600	1			1			1
Produkcja wyrobów niemetalicznych	pow. 600		1		1		1	
Produkcja wyrobów z metali	301-600	1	1	1	1	1	1	
	pow. 600		1		1			
Wytwarzanie energii, gazu i wody	pow. 600		1		1	1		
PKP	151-300		1	1			1	
	pow. 600		5	5			2	
Telekomunikacja	pow. 600	1			1		1	
Pośrednictwo finansowe	pow. 600	1			1		1	
Pozostała działalność komunalna	51-150		1		1		1	
Razem		5	14	7	12	4	10*	1

Oznaczenia: u – pośrednio i mało dokładne, d – bezpośrednio i dokładne, z – zalgorytmizowane ustalenie stawek płac, * – oznacza też występowanie punktowych siatek płac.

Podsumowanie

W polskich firmach dominuje elastyczne podejście do kształtowania systemu wynagrodzeń, w tym płacy zasadniczej jako najważniejszego składnika płac. W żadnym dziale gospodarki, nawet w tych, w których obowiązują ponadzakładowe układy zbiorowe pracy, nie występuje obligatoryjność stosowania metod wartościowania jako podstawowego miernika do kształtowania sprawiedliwych płac za pracę na poszczególnych stanowiskach w firmie. Tylko 19 firm na 100 badanych prowadziło wartościowanie pracy metodami analitycznymi, których wyniki są wystarczająco miarodajne do opracowywania mapy płac w zakładzie. Mimo że ten odsetek (19 firm) jest dalece niezadowalający, to jeszcze mniej, bo 12 firm konsekwentnie i dokładnie opracowywało na ich podstawie taryfikatory kwalifikacyjne, a 11 firm zastosowało zalgorytmizowane zasady ustalania stawek płac w tabelach płac lub dla zbioru stanowisk. Prawie 1/3 firm pracochłonne wartościowanie pracy z wielu powodów, np. dynamicznych zmian pracy na stanowiskach, restrukturyzacji zatrudnienia, braku środków na wprowadzenie zmian, niskich płac na rynku pracy, uznała za trudne lub niepotrzebne do wprowadzania.

Z badań wynika, że analityczne wartościowanie pracy w większości zastosowano w dużych firmach, gdzie występuje duża liczba stanowisk pracy (11 firm na 19 stosujących). Ale wielkość firmy nie może całkowicie przesądzać o potrzebie wartościowania, ponieważ główną determinantą jest zróżnicowanie pracy na stanowiskach, które może być duże nawet w firmach niewielkich, ale prowadzących szeroką działalność.

Wartościowanie pracy metodami analitycznymi i dobrze skonstruowanymi metodami klasyfikacji jest wskazane w firmach, gdzie występuje ponad 20 stanowisk. Przynależność do działu gospodarki nie ma

większego znaczenia, ponieważ zasadniczym celem są usprawnienia w organizacji pracy, opracowanie w sposób wystarczająco dokładny karty opisu stanowiska pracy jako podstawowego narzędzia wykorzystywanego w działalności personalnej oraz ustalanie w sposób obiektywny rozpiętości płac.

Duże bezrobocie i niskie płace na rynku pracy nie powinny być dominującymi kryteriami (a to występuje coraz częściej) w ustalaniu poziomu rozpiętości płac w firmach na stanowiskach, których praca ze względu na swoją trudność jest więcej warta i powinna być opłacana wyżej. Niezastąpionym narzędziem do kształtowania według uzasadnionych merytorycznych proporcji i w sposób sprawiedliwy płac na stanowiskach jest wartościowanie pracy, w którym czynnik rynku pracy może być jednym, ale nie wyłącznym kryterium wartości pracy na stanowisku. Systemy płac oparte na wartościowaniu pracy w krajach zachodnich i Ameryce Północnej są zdecydowanie częściej stosowane niż inne opracowywane intuicyjnie⁴. Wartościowanie pracy pozwala stworzyć struktury stanowisk i trudności pracy, na których można opierać decyzje płacowe⁵.

Zofia Sekuła

PRZYPISY

- 1) W. KOPERTYŃSKA, *System płac przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 68.
- 2) S. BORKOWSKA, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 119-120.
- 3) Z. JACUKOWICZ, *Praca i jej opłacanie*, ODDK, Gdańsk 2001.
- 4) Z. MARTYNIĄK, *Metodologia wartościowania pracy*, Antykwa, Kraków 1998, s. 17-22.
- 5) M. ARMSTRONG, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 511.

Autorka – dr, adiunkt w Instytucie Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.

W dniach 6–7 września 2003 r. odbyła się kolejna, już czwarta coroczna konferencja naukowa nt. „**Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania**”. Została ona zorganizowana przez Katedrę Ekonomiki Przedsiębiorstwa i Rachunkowości Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku oraz Katedrę Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Łódzkiego.

Tegoroczne obrady konferencyjne toczyły się w trzech zasadniczych obszarach problemowych i obejmowały ogólne problemy zarządzania wartością przedsiębiorstwa i jej szacowania, rozwój, bankructwo i upadłość przedsiębiorstw oraz wycenę, ryzyko i koszt kapitału przedsiębiorstwa.

Podstawę dyskusji stworzyły opublikowane w formie monografii artykuły naukowe („Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania” Płock–Łódź 2003). Ich autorzy podjęli kwestie o doniosłym znaczeniu dla działalności przedsiębiorstw. Prezentowane problemy stanowią złożony kompleks zagadnień o dużej wartości teoretycznej i metodologicznej oraz wysokiej przystawalności do potrzeb praktyki zarządzania. Wiele z nich zostało podjętych na nowo i w nowych warunkach działania przedsiębiorstw. Inne zaś stanowią kontynuację rozpoczętych wieloletnich badań przez autorów. Tak więc samą tegoroczną publikacją oraz owocną i bardzo bogatą dyskusję uznać można za niekwestionowaną wartość dodaną do rozwoju teorii i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem.

W ramach I sesji poświęconej ogólnym problemom zarządzania wartością przedsiębiorstwa i jej szacowania poruszono wiele problemów. Pierwsza sfera rozważań dotyczyła działania przedsiębiorstwa, które wybrało orientację jakościową dla zdynamizowania wartości przedsiębiorstwa, nie zawsze przynosząc spodziewane efekty w postaci wzrostu wartości dla akcjonariuszy. Prof. dr hab. S. Kasiewicz wskazał na liczne konflikty pomiędzy jednoczesnym wprowadzaniem TQM i VBM; zaproponował autorskie rozwiązanie uzyskania silniejszego wpływu zarządzania procesami biznesowymi na wzrost wartości przedsiębiorstwa poprzez zastosowanie podejścia określanego jako zawężająca się spirala wartości. Relacje między wartością firmy a zmianami kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa zaprezentował w swoim wystąpieniu prof. dr hab. J. Duraj. Relacje te zostały ukazane z podkreśleniem wiodącej roli i znaczenia wyobraźni, dziedzictwa kulturowego przedsiębiorstwa w kształtowaniu wartości firmy. Do wartości, a szczegółowo do szacowania wartości udziałów mniejszościowych i udziałów kontrolnych odniósł się również prof. dr hab. D. Zarzecki. Wskazał on, że udziały mniejszościowe zwykle nie są warte odpowiadającej im proporcjonalnej części łącznej wartości spółki. Wyceniane są zazwyczaj poniżej tej wartości, ponieważ istnieje wiele decyzji, na które wpływ ma wyłącznie posiadacz udziałów większościowych. Dr hab. T. Dudycz oraz mgr P. Szamański podkreślając prostotę konstrukcji koncepcji miary wartości dodanej dla akcjonariuszy – SVA wskazali na konieczność operacjonalizacji i doprecyzowania tego parametru poprzez przyjęcie założeń lepiej opisujących rzeczywistość gospodarczą oraz wykorzystanie bardziej rozbudowanych formuł wyceny przyrostu wartości przedsiębiorstwa. Z tego względu prognoza przygotowana przez zarząd może wpływać – zdaniem prof. dr. hab. B. Nogalskiego i mgr. M. Szymańskiego – zarówno na ograniczenie podaży, jak i wzrost popytu, co prowadzić może do wzrostu ceny akcji spółki.

Jednakże inwestorzy w swych decyzjach kierują się wieloma przesłankami i dlatego zarząd używając prognozy zysku do sterowania wartością spółki powinien ostrożnie formułować swoją strategię w tym zakresie. Dr K. Pera przedstawił oddziaływanie inwestycji na wartość przedsiębiorstwa wyrażoną kategoriami zysku, dywidendy oraz *cash flow*, wskazując jednocześnie na ułomność analizowanych mierników oceny.

Prof. dr hab. T. Janusz i dr D. Stos podkreślili, iż w szacowaniu wartości prawa użytkownika wieczystego gruntu ważne jest, że przedmiotem wartości jest prawo, a nie grunt oraz to, że z datą upływu terminu wieczystego użytkownika użytkownik automatycznie prawo to traci. Jest to zatem sytuacja zbliżona do schematu wyceny obligacji.

Dr M. Papiernik-Wojdera podniosła problem występowania barier i trudności ustalania wartości należności, szczególnie w świetle nowych uregulowań ustawy o rachunkowości oraz ustawy o upadłości i naprawie przedsiębiorstwa.

W obszarze zainteresowań I sesji znalazły się także problemy dotyczące koncepcji zrównoważonego rozwoju w kształtowaniu polityki gospodarczej i społecznej. Mgr T. Nitkiewicz zwrócił uwagę, że świadomość zagrożenia, jakie niesie ze sobą degradacja środowiska naturalnego, wymusiła szersze spojrzenie i perspektywę czasową oraz przededefiniowanie strategii rozwoju gospodarczego. Aby jednak nowa strategia była skuteczna, konieczne jest przetransponowanie jej na poziom przedsiębiorstwa.

Obrady II sesji pt. „Rozwój, bankructwo i upadłość przedsiębiorstw” zapoczątkowało wystąpienie prof. dr. hab. Bera Hausa. Profesor zwrócił uwagę na podobieństwa i różnice w kształtowaniu się władzy w przedsiębiorstwach koncentracji organizacyjnej. Wskazał, że w wielu jednostkach gospodarczych holdingu władza jest bardzo ograniczona i skupia się głównie w spółce zarządzającej i jej organach funkcjonalnych. Prof. dr hab. J. Lichtarski odniósł się w swoim wystąpieniu do bardzo aktualnej i powszechnie rozważanej problematyki nadzoru korporacyjnego. Poddał krytyce system nadzoru właścicielskiego w dużych, wieloinstancyjnych przedsiębiorstwach, wskazując na niektóre obiektywne i subiektywne przyczyny powodujące pomniejszenie efektywności tego nadzoru.

Nowe regulacje prawa upadłościowego i naprawczego zaprezentowała sędzia mgr A. Ostrowska. W swoim wystąpieniu wskazała najistotniejsze zmiany zarówno z punktu widzenia przedsiębiorstwa, jak i sądu biorącego udział w postępowaniu upadłościowym i naprawczym. Rozważania w nurcie kryzysu i upadłości przedsiębiorstwa kontynuowane były przez mgr. M. Syskę, który oprócz przedstawienia tych zjawisk zaprezentował badania empiryczne dotyczące zmian wypłacalności i rentowności przedsiębiorstw w upadłości. Rozwój rynków kapitałowych i postępująca liberalizacja przepływu kapitału stwarzają dogodne warunki wzrostu znaczenia transakcji kontroli nad przedsiębiorstwami. Mgr J. Marszałek podkreślił, że banki jako specyficzny uczestnik rynku, posiadający swobodny dostęp do kapitału oraz dysponujący zasobami informacji o przedsiębiorstwach, mogą odgrywać w tym procesie niezwykle istotną rolę – także na rynku kontroli przedsiębiorstw.

Mgr D. Ciarkowski zwrócił uwagę na relacje pomiędzy systemem komunikacji a pozostałymi elementami organizacyjnymi przedsiębiorstwa, wskazując szczególnie na znaczenie tego systemu w procesie

wdrożenia wyzwań strategicznych. Dr P. Bartkowiak i A. Siwek, analizując wpływ kosztów logistycznych na wartość rynkową przedsiębiorstwa zwrócili uwagę, że zarządzanie logistyczne może być jednym z czynników kształtujących tę wartość przedsiębiorstwa.

Mgr M. Grabowska przedstawiła rezultaty empirycznej weryfikacji modelu strategii samofinansowania przedsiębiorstwa poprzez wyznaczenie granicy możliwości finansowych i granicy szans wzrostu udziału w rynku dla polskich spółek akcyjnych przemysłu lekkiego. Zweryfikowany pozytywnie model strategii samofinansowania przedsiębiorstwa może stanowić ważne narzędzie kształtowania także wartości przedsiębiorstwa.

Sesja III obrad konferencji nt. „Wycena, ryzyko i kosztu kapitału w przedsiębiorstwie” wydobyla problemy roli i znaczenia niektórych mieszanych metod wyceny przedsiębiorstwa. Prof. dr hab. S. Wrzosek wskazał na kierunek doskonalenia przede wszystkim formuły wycen dochodowych, które jego zdaniem w metodach mieszanych przyjmują zbyt uproszczone formy. Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa odgrywa coraz ważniejszą rolę. Niezbędne zatem stają się mierniki, które umożliwiłyby jego oszacowanie na potrzeby wyceny przedsiębiorstwa.

Zdaniem dr hab. U. Malinowskiej przydatne mogą być tutaj koncepcje *Balanced Scorecard*, gdyż umożliwiają dostarczenie informacji o wielkości, strukturze oraz jakości kapitału intelektualnego, stanowiącego we współczesnej gospodarce wiodący czynnik kreowania wartości przedsiębiorstwa. Prof. dr hab. M. Wypych stawiając pytanie, czy emisja akcji może negatywnie wpływać na wycenę rynkową spółek-emitentów pod-

kreślił, że w świetle zaprezentowanych wyników badań wpływ ten może zaistnieć. Możliwość tę tworzą na przykład: niewypłacanie dywidendy, pogarszający się wynik finansowy, korzystanie w niewielkim stopniu z publicznej oferty przy emisji akcji. Dr A. Rutkowski zaprezentował gotówkową stopę zwrotu z inwestycji, która jest użyteczna przy ocenie działalności gospodarczej przedsiębiorstwa; wskazał na jej zalety oraz wady i ograniczenia praktycznego stosowania.

Trudności z praktycznym zastosowaniem metod opcyjnych w wycenie przedsiębiorstw zaprezentował dr T. Wiśniewski. Wskazał on na czynniki wpływające na wartość opcji rzeczywistych i trudności związane z implementacją metody wyceny opcji w wycenie przedsiębiorstw. Nurt tych rozważań kontynuował mgr Z. Krysiak w kontekście ryzyka i kosztu kapitału. Przedstawił on bowiem zastosowanie modelu opcyjnego do wyznaczania ryzyka i na tej podstawie potraktowanie tej procedury jako narzędzia do wyznaczenia kosztu kapitału firmy. W nurcie tych rozważań znalazły się również kwestie oddziaływania ryzyka i rezerw na wartość przedsiębiorstwa. Zostały one podniesione przez dr A.N. Duraj. Mgr K. Byrka-Kita i mgr M. Kisielewska zaprezentowały trudności związane z szacowaniem kosztu kapitału i sposoby stosowane w celu ich ograniczenia. Mgr A. Janus na podstawie przeprowadzonych badań stwierdziła, iż rozwój osobowych spółek handlowych jest najważniejszym deklarowanym celem działania tych przedsiębiorstw. Mgr P. Śliwiński zaprezentował praktyczne doświadczenia w zakresie wpływu sprawności działania pionu sprzedaży na wartość przedsiębiorstwa.

Maciej Syska



Wydawnictwo Naukowe NOVUM SP. Z O.O.

Oferuje:

- ▣ Specjalistyczne usługi konsultacyjno-szkoleniowe w zakresie wdrożeń systemów zarządzania jakością zgodnych z **DIN EN ISO 9001:2000**
- ▣ Specjalistyczne systemy informatyczne dla firm edukacyjnych (finansowo-księgowo, analityczne, biblioteczne)
- ▣ Książki
- ▣ Podręczniki
- ▣ Periodyki naukowe
- ▣ Do nabycia m.in.: „**Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania**”
Pod redakcją J. Duraja, Płock – Łódź, NOVUM. Tomy I, II, III oraz IV

al. Kilińskiego 12
09-402 PŁOCK
tel. (0-24) 366 42 00
faks (0-24) 366 42 01

W dniach 18–20 września 2003 roku w Łodzi odbyła się ogólnopolska konferencja naukowa nt. „Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego – doświadczenia krajowe i międzynarodowe”. Organizatorem konferencji była Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem Uniwersytetu Łódzkiego.

Podstawowym celem konferencji było podsumowanie dorobku teorii zarządzania strategicznego w Polsce i na świecie oraz przeanalizowanie możliwości wykorzystania nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach. Celowi powyższemu podporządkowane zostały wszystkie obszary tematyczne konferencji. Zadaniem pierwszego z nich była identyfikacja podstawowych tendencji i problemów zarządzania strategicznego. Drugi, poświęcony został omówieniu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście wejścia Polski do Unii Europejskiej. Treścią obszarów trzeciego i czwartego były kluczowe aspekty procesu zarządzania strategicznego oraz metod analizy strategicznej. Następnym poruszonym obszarem była kwestia metodyki nauczania zarządzania strategicznego. Ostatnim obszarem tematycznym konferencji było poszukiwanie związków pomiędzy strategią przedsiębiorstw a systemami nadzoru korporacyjnego.

Na konferencję zgłoszono 106 referatów naukowych, a w jej obradach wzięło udział 138 osób reprezentujących wszystkie ważniejsze ośrodki akademickie w kraju (Warszawa, Białystok, Toruń, Bydgoszcz, Gdańsk, Szczecin, Poznań, Wrocław, Katowice, Kraków, Lublin, Częstochowa oraz Łódź). W konferencji uczestniczyło również kilkunastu przedstawicieli praktyki gospodarczej (prezysi lub członkowie zarządów spółek współpracujących z Katedrą Zarządzania Przedsiębiorstwem Uniwersytetu Łódzkiego).

Obrady I sesji pt. „Podstawowe koncepcje i problemy zarządzania strategicznego” odbywały się pod przewodnictwem prof. zw. dr hab. Marii Romanowskiej ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Referat wprowadzający przedstawiony został przez prof. zw. dr hab. dr h.c. Stanisława Sudoła (Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu), którego zdaniem przedsiębiorstwo, jako instytucja, wzbudza co najmniej kilka kontrowersji. Zaliczyć do nich należy m.in. brak wystarczającej podbudowy teoretycznej przedsiębiorstwa w teorii ekonomii (co jest istotne, gdyż przedsiębiorstwo jest w związku z tym „zawieszane” między ekonomią a naukami o zarządzaniu), różnice pomiędzy prawnym i ekonomicznym postrzeganiem zakresu przedsiębiorstwa, problemy związane z określeniem podstawowego celu funkcjonowania firmy, stopień partycypacji menedżerów w kapitale własnym przedsiębiorstwa oraz kontrowersje wywołane procesami fuzji i przejęć.

Problem postrzegania strategii przedsiębiorstwa z dwóch perspektyw: mechanistycznej i organicznej poruszony został przez prof. dr. hab. Jana Jeżaka. Jego zdaniem rozwijane dotychczas dominujące paradygmaty zarządzania strategicznego – Struktura-Realizacja-Wyniki, (*Structure-Conduct-Performance*), Strategia-Struktura-Wyniki (*Strategy-Structure-Performance*) oraz paradygmat zasobowy, które mogą być utożsamiane z mechanistycznym podejściem do stra-

tegi przedsiębiorstwa, mają wiele istotnych słabości natury praktycznej. Nie są one wprawdzie w stanie podważyć osiągnięć powyższych modeli, tym niemniej wskazują na konieczność poszukiwań i dalszych badań w ramach dyscypliny „zarządzanie strategiczne”. Badania powyższe mogą iść m.in. w kierunku organicznej perspektywy patrzenia na strategię firmy. Jej odzwierciedleniem może być paradygmat Organizacja-Otoczenie-Strategia-Wyniki (*Organization-Environment-Strategy-Performance*).

Przejęcie świata biznesu do epoki drugiej rewolucji menedżerskiej dostrzega prof. dr hab. Bolesław Rafał Kuc (Uniwersytet Gdański). To oznacza przejście przedsiębiorstwa w fazę posttaylorowską, gdzie zmienia się język i sposób komunikowania się. Ostrej weryfikacji podlegają też stare koncepcje zarządzania. Pojawiają się natomiast nowe podejścia, spośród których wymienić należy m.in.: budowanie wartości dla klientów, akcjonariuszy i personelu, zwiększenie szybkości i elastyczności działania, tworzenie rozległych sieci biznesowych, funkcjonowanie przedsiębiorstwa jako organizacji uczącej się. Wszystkie zasygnalizowane koncepcje tworzą język współczesnego biznesu, który jest kreowany przez najlepsze światowe korporacje już od kilkunastu lat.

Niezmiernie istotnym czynnikiem przy kreowaniu skutecznej strategii jest przywództwo strategiczne, na co zwrócił uwagę prof. zw. dr hab. Henryk Mruk (Akademia Ekonomiczna w Poznaniu). Jego istotą jest istnienie lidera wprowadzającego własną wizję, jak też zespołu, na którego czele lider stoi. Mimo braku jednej, wspólnej listy cech, którymi charakteryzować się powinien skuteczny przywódca, da się ustalić zbiór poszczególnych atrybutów efektywnych liderów. Powinni oni charakteryzować się m.in. silną osobowością (wpływającą na funkcjonowanie całego zespołu), dużą energią wewnętrzną (przenikającą cały zespół) oraz ukierunkowaniem na osiągnięcie podstawowego celu jednostki.

Po przerwie prof. zw. dr hab. Marian Strużycki (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) poprowadził panel „profesorski” pt. „Podstawowe koncepcje i problemy zarządzania strategicznego”. W panelu udział wzięli przedstawiciele czołowych ośrodków akademickich w kraju: prof. zw. dr hab. Jan Lichtarski (Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu), prof. zw. dr hab. inż. Rafał Krupski (Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu), prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz (Akademia Ekonomiczna w Poznaniu), prof. zw. dr hab. Zdzisław Pierścionek (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie), prof. zw. dr hab. Ryszard Rutka (Uniwersytet Gdański), prof. zw. dr hab. Adam Stabryła (Akademia Ekonomiczna w Krakowie) oraz prof. zw. dr hab. Marek Jacek Stankiewicz (Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu). Podstawowym celem panelu była diagnoza aktualnego stanu nauki zarządzania strategicznego w Polsce i na świecie, projekcja jej rozwoju w przyszłości oraz możliwości aplikacji dorobku tej dyscypliny w polskiej praktyce gospodarczej.

W ramach wprowadzających do dyskusji wystąpień uczestników panelu poruszone zostały m.in. problemy: wyborów strategicznych w obszarze organizacji i zarządzania (prof. zw. dr hab. Jan Lichtarski), elastyczności zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa

(prof. zw. dr hab. inż. Rafał Krupski), zarządzania strategicznego w organizacji uczącej się (prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz), kierunków rozwoju zarządzania strategicznego (prof. zw. dr hab. Zdzisław Pięćscioneek), uwarunkowania strategii personalnej przedsiębiorstw (prof. dr hab. Ryszard Rutka), wyboru właściwych metod analizy strategicznej (prof. zw. dr hab. Adam Stabryła) oraz wpływu globalizacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa (prof. zw. dr hab. Marek Jacek Stankiewicz).

Powyższa część obrad wywołała ożywioną dyskusję, w której udział wzięli m.in.: prof. zw. dr hab. Józef Boroń z Akademii Ekonomicznej w Poznaniu (który wspominał sylwetkę znakomitego polskiego uczonego – profesora Jerzego Kwejta oraz jego wkład w rozwój polskiej nauki o zarządzaniu strategicznym), prof. zw. dr hab. Mieczysław Moszkowicz z Politechniki Wrocławskiej (mówiący m.in. o znaczeniu stopnia dojrzałości rynku dla poziomu konkurencji), prof. zw. dr hab. Stanisław Kielczewski z Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu (nawiązujący na podstawie własnych badań do niezbyt precyzyjnych relacji pomiędzy celami władzy publicznej a celami przedsiębiorstw w polskiej rzeczywistości gospodarczej), prof. dr hab. Zbigniew Dworzecki (wskazujący na istniejący obecnie kryzys paradygmatów zarządzania strategicznego), dr Grażyna Leśniak-Łebkowska ze Szkoły Głównej Handlowej (obserwująca rosnące stopniowo znaczenie społecznej odpowiedzialności współczesnego przedsiębiorstwa) oraz prof. zw. dr hab. Stanisław Sudoł (zgodzający się z postulatem zgłoszonym przez prof. J. Boronia, co do potrzeby szanowania dorobku polskich uczonych). Całość obrad I sesji podsumował prowadzący panel „profesorski” prof. zw. dr hab. Marian Strużycki.

Kolejne dwie sesje odbywały się równolegle. Sesję pt. „Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw” poprowadził prof. zw. dr hab. Stanisław Kielczewski. Jako pierwszy wystąpił prof. zw. dr hab. Marek Jacek Stankiewicz, który podjął próbę oceny wpływu globalizacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Próbę systematyzacji przewag konkurencyjnych przedstawił prof. zw. dr hab. Mieczysław Moszkowicz. Z kolei prof. zw. dr hab. Barbara Olszewska (Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu) oceniła stopień przygotowania polskich przedsiębiorstw do konkurowania na rynkach Unii Europejskiej. Zdaniem prof. dr hab. Janusza Czekała i dr Tomasza Kafla (Akademia Ekonomiczna w Krakowie) źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest informacja. Prof. dr hab. Andrzej Pomykański (Politechnika Łódzka) uważa, że zarządzanie strategiczne powinno być zorientowane na innowacje, które są, według prof. dr hab. Krystyny Poznańskiej (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie), istotnym czynnikiem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw.

Równoległa sesja pt. „Proces zarządzania strategicznego” była prowadzona przez prof. zw. dr hab. Janusza Strużykę (Akademia Ekonomiczna w Katowicach). W jej ramach prof. dr hab. Bohdan Godziszewski (Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu) przedstawił wybrane problemy operacjonalizacji zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa. Prof. zw. dr hab. Stanisław Kasiewicz (Szkoła Główna Han-

dlowa w Warszawie) skoncentrował się na perspektywie VBM (*Value-Based Management*) w zarządzaniu procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie. Uwarunkowania strategii personalnej przedsiębiorstwa były tematem wystąpienia prof. zw. dr hab. Małgorzaty Czerskiej (Uniwersytet Gdański). Prof. dr hab. Andrzej Kaleta (Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu) podjął próbę oceny warunków skutecznego wdrażania strategii. O diagnostycznym ujęciu kryzysu w przedsiębiorstwie mówiła z kolei prof. dr hab. Halina Piekarczyk (Akademia Ekonomiczna w Krakowie). Natomiast przedmiotem wystąpienia prof. dr hab. Piotra Banaszyka (Akademia Ekonomiczna w Poznaniu) było przedstawienie celów strategicznych jako ważnego elementu systemu strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem.

Pod przewodnictwem prof. dr hab. Jana Jeżaka odbył się panel praktyków nt. „Kluczowe aspekty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw”. W panelu wzięli udział przedstawiciele kilku czołowych polskich i zagranicznych przedsiębiorstw, w osobach: Jerzego Czubaka – dyrektora Operacji Europejskich AMCOR Rentsch Europe, Rickenbach, Szwajcaria, Urszuli Gocał – prezesa Zarządu ZPDz Olimpia SA w Łodzi, Piotra Kozłowskiego – prezesa Zarządu IFS Central & Eastern Europe Sp. z o.o. w Warszawie, Andrzeja Moszury – prezesa Zarządu Philips Lighting Pabianice SA, Andrzeja Szukalskiego – prezesa Zarządu Banku Poczтового SA w Warszawie oraz Zdzisława Wojtery – wiceprezesa Zarządu Banku Poczтового SA.

Urszula Gocał mówiła o dotychczasowej strategii kierowanej przez siebie spółki, mającej na celu sukcesywny wzrost możliwości produkcyjnych oraz ekspansję na rynki europejskie. Andrzej Szukalski ocenił możliwości finansowania polskich przedsiębiorstw przez system bankowy w kontekście budowy długookresowej zdolności konkurencyjnej polskiej gospodarki. Zdzisław Wojtera przedstawił instytucjonalne i prawne ograniczenia możliwości prowadzenia biznesu w Polsce. Andrzej Moszura zaprezentował metody kierowania nowoczesnym zakładem produkcyjnym w ramach wielkiej międzynarodowej korporacji. Piotr Kozłowski podjął próbę systematyzacji kluczowych cech determinujących sukces osiągnięty przez polskich menedżerów. Wreszcie Jerzy Czubak podzielił się swoją wiedzą na temat funkcjonowania biznesu w warunkach globalnych.

Ta część obrad wywołała duże ożywienie i gorącą dyskusję wśród uczestników konferencji. Jej przesłanie było wysoce optymistyczne. Zdaniem praktyków już obecnie polscy menedżerowie mają odpowiednie kompetencje, aby skutecznie konkurować na rynku europejskim. Ostateczne obrady II sesji podsumował prowadzący panel praktyków prof. dr hab. Jan Jeżak.

W ramach drugiego dnia obrad odbyło się spotkanie uczestników konferencji z kierownictwem Elektrowni Bełchatów na temat wdrażania najnowszych metod zarządzania strategicznego w warunkach funkcjonowania dużego przedsiębiorstwa.

Obrady III sesji pt. „Metody analizy strategicznej” poprowadził prof. zw. dr hab. Mieczysław Moszkowicz. Jako pierwszy głos zabrał prof. zw. dr hab. Adam Stabryła, który zaprezentował metodę dwustopniowej oceny wariantów planów strategicznych. Prof. dr hab.

Jacek Rybicki (Uniwersytet Gdański) dokonał próby modyfikacji wybranych metod analizy strategicznej przedsiębiorstwa. Z kolei o słabościach poszczególnych metod oraz problemach związanych z ich wykorzystaniem w praktyce mówił doświadczony konsultant mgr Mirosław Janicki. Dalsza część sesji poświęcona została prezentacji wybranych metod analizy strategicznej: metodzie SPACE (dr Piotr Walentynowicz i mgr Marek Szymański z Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni), analizie grup strategicznych (mgr Zbigniew Matyjas, Uniwersytet Łódzki) oraz łańcuchowi wartości (dr Wojciech Czakon, Akademia Ekonomiczna w Katowicach). Na koniec sesji dr Jerzy Czarnota (Politechnika Częstochowska) zaprezentował model zarządzania strategicznego w warunkach upadłości przedsiębiorstwa.

Obrady III sesji zatytułowanej „Metodyka nauczania zarządzania strategicznego” poprowadził prof. dr hab. Zbigniew Dworzecki (Szkoła Główna Handlowa). Jako wprowadzające do dyskusji wygłoszone zostały dwa referaty, autorstwa: dr Krystyny Kubackiej-Góral z Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu („Technologie informatyczne w nauczaniu zarządzania strategicznego”) oraz dr. Mirosława Jarosińskiego ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie („Problem analizy sektorów w ujęciu globalnym”). Tematyka sesji wywołała ożywioną dyskusję wśród uczestników konferencji. Poruszone zostały m.in. problemy zawartości programów nauczania, liczebności grup studenckich, układu zajęć (wzajemnych relacji pomiędzy wykładami, ćwiczeniami, warsztatami oraz konsultacjami). Obrady III sesji podsumował prof. dr hab. Zbigniew Dworzecki.

Obrady w ramach IV sesji pt. „Strategia a systemy nadzoru korporacyjnego” prowadził prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski (Uniwersytet Gdański). Jako pierwszy głos zabrał prof. zw. dr hab. Stanisław Rudolf

(Uniwersytet Łódzki), który starał się ocenić udział rady nadzorczej w przygotowywaniu strategii rozwoju polskich przedsiębiorstw. Dr Izabela Kołodkiewicz (Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie) zarysowała mapę problemów nadzoru korporacyjnego w firmach rodzinnych. Dr Piotr Urbanek (Uniwersytet Łódzki) zaprezentował wnioski z badań empirycznych na temat nadzoru korporacyjnego w procesie transformacji. Treścią wystąpienia mgr. Leszka Bohdanowicza (Uniwersytet Łódzki) było określenie roli i funkcji rady nadzorczej w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa. Z kolei mgr Magdalena Bednarek (Uniwersytet Łódzki) przedstawiła odpowiedzialność członków zarządów spółek kapitałowych za podejmowanie i realizację decyzji strategicznych. Wreszcie dr Kevin Cambell (University of Stirling, Szkocja) zaprezentował wnioski płynące z badań problemu relacji pomiędzy kryteriami ekonomicznymi a społeczną odpowiedzialnością spółek publicznych w Wielkiej Brytanii.

Podsumowania całości konferencji dokonał prof. dr hab. Jan Jeżak.

Zaprezentowane w ramach konferencji opracowania zostały zamieszczone w wydanej przez Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania (PAM Center) przy Uniwersytecie Łódzkim dwuczęściowej pracy zbiorowej pod redakcją naukową Jana Jeżaka zatytułowanej: *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, liczącej łącznie 1290 stron.

prof. dr hab. Jan Jeżak
Przewodniczący Komitetu Organizacyjnego
mgr Zbigniew Matyjas
Sekretarz Komitetu Organizacyjnego
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Uniwersytet Łódzki

Krystyna Bolesta-Kukułka

Decyzje menedżerskie

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003

Podejmowanie decyzji jest najważniejszym elementem procesu zarządzania, gdyż dokonanie określonego wyboru często przesądza o sukcesie lub porażce firmy. Książka zawiera omówienie praktycznej strony decyzji menedżerskich, począwszy od zdefiniowania problemów i decyzji menedżerskich oraz kontekstu sytuacyjnego tych decyzji przez psychologiczne aspekty procesów decyzyjnych aż do technik wspomagania procesów decyzyjnych i metod wspomagających akcep-

cję decyzji menedżerskich. Każda taka decyzja jest bowiem podejmowana z uwzględnieniem istniejących uwarunkowań, których układ rzadko się powtarza.

Książka jest przeznaczona dla studentów uczelni ekonomicznych i szkół biznesu, którzy znajdą w niej nie tylko wiedzę na temat decyzji (różne teorie, podejścia, koncepcje i poglądy), ale też równie niezbędną im wiedzę o złożoności organizacji i otaczającego je świata.

Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw

Praca zbiorowa pod red. Mirosławy Rybak

Poltext, Warszawa 2003

Choć ostatnio na polskim rynku wydawniczym ukazują się coraz więcej pozycji poświęconych zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji, to bardzo niewiele spośród nich dostatecznie wyraźnie eksponuje rolę, jaką w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa odgrywa potencjał zatrudnionych w nim osób. Dlatego z dużą satysfakcją należy odnotować pojawienie się książki, której celem jest wypełnienie owej luki, a mianowicie: ukazanie znaczenia zarządzania kapitałem ludzkim dla tworzenia strategicznego potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa – tzw. kluczowych kompetencji, umożliwiających uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku. Jak słusznie podkreśla we wstępie recenzowanej publikacji jej redaktor – Mirosława Rybak: „tworzenie wartościowego i unikalnego kapitału ludzkiego jest poważnym wyzwaniem i zarazem największą szansą dla przedsiębiorstwa. Z uwagi na dynamiczny charakter umiejętności ludzkich oraz fakt, że mogą być budowane w ciągu całego aktywnego życia, stanowią one podstawowy czynnik decydujący o elastyczności, możliwości adaptacji, a nawet kreacji zmian. Tym samym pracownicy są źródłem strategicznych kompetencji organizacji. Jednocześnie od sposobu ich motywowania i rozwoju kultury organizacyjnej, czyli od systemu zarządzania kapitałem ludzkim, zależy proces tworzenia przez przedsiębiorstwo kluczowych kompetencji”.

Recenzowana publikacja składa się z ośmiu autorских rozdziałów. Pierwsze z nich, autorstwa Mirosławy Rybak, poświęcone są problematyce konkurencyjności przedsiębiorstwa i roli kapitału ludzkiego w jej osiąganiu. W rozdziale I autorka wprowadza w zagadnienie konkurencyjności przedsiębiorstwa, rozumianej jako agregat złożony z: potencjału konkurencyjności, przewagi konkurencyjnej, instrumentów konkurowania i pozycji konkurencyjnej. Podejmując próbę odpowiedzi na pytanie: co stanowi podstawę konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw, stwierdza, że jest nią unikalna konfiguracja szeroko rozumianych zasobów, umożliwiająca budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Omawia zatem hierarchię zasobów w przedsiębiorstwie, wyodrębniając w nich zasoby *sensu stricto*, zdolności, kompetencje i kluczowe kompetencje. W tym miejscu zauważyć można jednak pewną niekonsekwencję w stosowaniu niektórych pojęć (dotycząca zwłaszcza pojęć „zdolności” i „umiejętności”). Brak jasno określonej relacji między nimi powoduje, że czasem stosowane są one zamiennie, a w innym miejscu autorka dokonuje między nimi istotnego rozróżnienia. Autorka bardzo trafnie stwierdza, że jedyną faktycznie trwałą i wyróżniającą umiejętnością (kompetencją) przedsiębiorstwa jest

jego zdolność do ciągłego uczenia się. Przedstawia ciekawą koncepcję procesu uczenia się organizacji, obejmującego trzy pętle: pętlę rutynizacji, pętlę zdolności i pętlę strategiczną. O rzeczywistych efektach uczenia się przedsiębiorstwa decydują z jednej strony kierunki uczenia się, wynikające z posiadanych kluczowych kompetencji, dotychczasowego doświadczenia i kultury organizacyjnej, a z drugiej strony czynniki ułatwiające uczenie się. Tworzą one swego rodzaju system organizacyjnego uczenia się. Jednak dla osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej ważne jest nie tylko tworzenie nowej wiedzy, ale także wykorzystywanie wiedzy już nagromadzonej. Dlatego na zakończenie rozdziału autorka nawiązuje do bardzo ważnej pod tym względem kwestii, jaką jest audyt wiedzy czy szerzej – kapitału intelektualnego.

Natomiast w rozdziale II autorka wyjaśnia rolę zarządzania kapitałem ludzkim w kreowaniu jego wartości i unikalności, a tym samym w tworzeniu kluczowych kompetencji. Definiuje najistotniejsze z punktu widzenia tytułu publikacji pojęcie, jakim jest kapitał ludzki. Nasuwa się przy tym wątpliwość, czy kapitał ludzki nie powinien zostać zdefiniowany raczej w skali mikro (tzn. w odniesieniu do przedsiębiorstwa, którego kompetencje tworzy) niż w skali makro (tzn. w odniesieniu do całego społeczeństwa), jak ma to miejsce w recenzowanej publikacji. Autorka mocno akcentuje konieczność strategicznego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim, twierdząc, że jest ono jednym z najważniejszych komponentów współczesnego zarządzania strategicznego wszystkimi obszarami działalności firmy. Wiele uwagi poświęca zatem niezwykle istotnemu problemowi, jakim jest formułowanie strategii personalnej. Ponadto, nawiązując do roli procesu uczenia się w budowaniu zdolności i kompetencji, prezentuje możliwości wykorzystania szkolenia i rozwoju pracowników do tworzenia organizacji uczącej się.

W rozdziale III, zatytułowanym *Ocena efektywności rozwoju kapitału ludzkiego*, Joanna Górską słusznie zauważa, że pierwszym i zasadniczym etapem budowania przewagi konkurencyjnej na podstawie kluczowych kompetencji jest ich diagnoza. Trafna diagnoza kluczowych kompetencji umożliwia bowiem koncentrację wszystkich zasobów na niemyślanych okazjach robienia tego, co przynosi przedsiębiorstwu rzeczywistą wartość dodaną. Autorka omawia *outsourcing* funkcji pomocniczych jako jedną z najczęściej praktykowanych strategii optymalizacji kosztów własnych, a tym samym jako drugi (po diagnozie) etap na drodze do koncentracji zasobów firmy wokół jej kluczowych kompetencji. Dalszą część rozdziału poświęca

ca działaniom skierowanym na doskonalenie kluczowych kompetencji a także ocenie efektywności owych działań. Ta część, choć – biorąc pod uwagę tytuł rozdziału – najważniejsza, nieco rozczarowuje. W przeważającej części obejmuje bowiem zagadnienia dość szeroko opisywane w innych pozycjach z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, a mianowicie: poziomy analizy potrzeb szkoleniowych (organizacyjny, zadaniowy i indywidualny), typy kultur szkoleniowych (słaba, zrównoważona i silna), czy poziomy oceny efektywności szkolenia wg modelu Kirkpatricka.

Potrzebę racjonalnego kształtowania wielkości i struktury kapitału ludzkiego firmy zarówno na bieżąco, jak i w dłuższej perspektywie, podkreśla w IV rozdziale Kazimierz Makowski. Autor wskazuje dwie grupy metod służących równoważeniu wewnętrznego rynku pracy: metody radykalne (twarde) i metody ewolucyjne (miękkie). Podejmuje rzadko poruszaną w literaturze przedmiotu problematykę derekrutacji, wskazując determinanty decyzji dotyczących tego obszaru zarządzania kapitałem ludzkim. Omawia także podstawowe typy derekrutacji (*ad hoc*, naprawczą i rozwojową), zwracając uwagę, że jedynie dwa ostatnie typy mogą stanowić element mechanizmu restrukturyzacji przedsiębiorstwa. W przypadku metod miękkich, autor najwięcej uwagi poświęca dwu metodom, które również, jak dotąd, nie doczekały się należytej prezentacji teoretycznej i oceny przydatności praktycznej, mianowicie: zwolnieniom monitorowanym (*outplacement*) i rekonwersji zawodowej.

Płynność kadr jest jednym z czynników znacznie osłabiających kapitał ludzki firmy, stanowiącym tym samym istotne zagrożenie dla budowania i/lub utrzymania jej przewagi konkurencyjnej. Kwestię złożoności tego zagadnienia podkreśla Beata Jamka w V rozdziale recenzowanej publikacji. Głównego źródła rosnącej fluktuacji kadr, autorka dopatruje się w zmianie roli i cech charakteryzujących pracowników współczesnych organizacji. „Nowy pracownik” to osoba przedsiębiorcza, dla której praca musi być źródłem osobistej satysfakcji, która chce twórczo wykorzystać swoją wiedzę i nie waha się podjąć ryzyka zmian, w tym również zmiany miejsca pracy czy zawodu. Charakterystyczna dla tych osób mniejsza stabilność zatrudnienia negatywnie odbija się na kosztach fluktuacji kadr (m.in. koszt znalezienia zastępstwa, szkolenia, obniżonej efektywności pracy następcy), do których autorka słusznie zalicza również koszty związane z procesami gromadzenia, przetwarzania i wykorzystywania wiedzy wewnątrz organizacji. Niwelowaniu zbyt wysokiej płynności kadr, a tym samym zmniejszaniu kosztów z nią związanych, służy stosowanie właściwych procedur pozyskiwania pracowników i odpowiednio skonstruowany proces adaptacji społeczno-zawodowej pracowników. Jednak, zdaniem autorki, najważniejszą rolę w stabilizacji kadr odgrywają odpowiednio dobrane działania z zakresu kierowania karierami pracowników.

Rozdział VI, autorstwa Marty Juchnowicz, zatytułowany jest *Prokonkurencyjne instrumenty motywowania*. Za podstawę prowadzonych rozważań autorka przyjmuje stwierdzenie, że tylko system uwzględniający ścisłą zależność między efektami pracy a wysokością wynagrodzeń może zachęcić pracowników do działań istotnych z punktu widzenia pozycji konkurencyjnej firmy. Zatem szeroko omawia zasady, formy i sposoby wynagradzania za efekty na czterech

szczeblach zarządzania przedsiębiorstwem: indywidualnym, zespołowym, zakładowym i korporacyjnym. Wskazuje też na optymalne warunki, a także ograniczenia stosowania omawianych instrumentów. Czytelnika rozczarować może jednak fakt, że autorka swoje rozważania na temat prokonkurencyjnych instrumentów motywowania ogranicza jedynie do finansowych narzędzi – wynagrodzeń, całkowicie pomijając całą gamę narzędzi pozafinansowych i niematerialnych.

W rozdziale VII Alicja Sajkiewicz bada niezwykle istotny problem zależności pomiędzy kreacją kapitału ludzkiego a zmianami w kulturze organizacji. Identyfikacja i analiza tych zależności umożliwiłaby bowiem tworzenie odpowiedniej strategii zmian w kulturze, wspierającej misję i dobry wizerunek organizacji. To właśnie kultura, zdaniem autorki, będzie w coraz większym stopniu stanowić ważny cel strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. Natomiast skuteczność instrumentów zmian w kulturze organizacji zależy w dużej mierze od jakości kadry menedżerskiej, a zwłaszcza od jej predyspozycji do pracy z ludźmi. Autorka przedstawia zatem kryteria, które mogą posłużyć bezpośredniej ocenie kultury pracy kierowników. Opierając się na studiach literaturowych, badaniach empirycznych oraz bezpośrednich obserwacjach i kontaktach z przedsiębiorstwami, proponuje metody zarządzania przedsiębiorstwami w Polsce, które wspierają rozwój kultury sprzyjającej poprawie konkurencyjności organizacji.

Jednym z największych wyzwań stojących przed profesjonalistami zarządzania zasobami ludzkimi jest jednocześnie realizowanie wszystkich funkcji i zadań wynikających ze zmian otoczenia oraz budowa i wdrażanie zintegrowanych systemów zarządzania zasobami ludzkimi. Sprostanie temu wyzwaniu w znacznym stopniu ułatwia wykorzystanie narzędzi teleinformatycznych. Dlatego też w VIII – ostatnim rozdziale recenzowanej publikacji – Tomasz Rostkowski prezentuje na przykładach zaczerpniętych z praktyki gospodarczej, możliwości wykorzystania inter-, intra- i ekstranetowych narzędzi w nowoczesnym zarządzaniu kapitałem ludzkim.

Niewątpliwą zaletą recenzowanej publikacji jest to, że prowadzone w niej rozważania teoretyczne są bogato ilustrowane danymi empirycznymi uzyskanymi z badań ankietowych przeprowadzonych przez zespół autorów pod kierunkiem Mirosławy Rybak w 2002 roku na grupie ok. 300 przedsiębiorstw. Ponadto, w niektórych rozdziałach (np. w rozdziale V czy VIII) przytaczane są wyniki innych, interesujących badań dotyczących poruszanych problemów.

Poruszane w pracy zagadnienia są bardzo aktualne, ważne i nie do końca zbadane. Dotyczą bowiem tych zasobów organizacji, które mają największą zdolność tworzenia przewagi konkurencyjnej, a które, jak wynika z badań, ciągle nie są w polskich przedsiębiorstwach należycie doceniane, a mianowicie ludzi. Polscy przedsiębiorcy najwyraźniej nie dostrzegają roli, jaką w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa odgrywają kompetencje zatrudnionych w nim osób. Dlatego za istotną zaletę publikacji należy uznać wspomniany wcześniej jej cel. Czy jest on konsekwentnie realizowany we wszystkich rozdziałach recenzowanej książki, niech osądzi sam Czytelnik.

Joanna Koprowicz
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku

PRZEGLĄD CZASOPISM
ZAGRANICZNYCH

„The McKinsey Quarterly”

Ceny nowych produktów

Michael Marn, Eric Roegner, Craig Zawada, *Pricing New Products*, „The McKinsey Quarterly”, nr 3, 2003.

Michael Marn, Eric Roegner są szefami biur McKinsey w Cleveland, Craig Zawada zaś – w Pittsburghu

Jak ustalać ceny nowych produktów? Jeśli są zbyt wysokie, firma ryzykuje, że nic nie sprzeda. To ryzyko jest jednak o wiele mniejsze niż sytuacja odwrotna – ustalenie ceny na zbyt niskim poziomie. Firma, nie dość, że traci potencjalne przychody i zyski, to jeszcze określa wartość rynkową produktu poniżej jego wartości rzeczywistej. Jeśli produkt już pojawi się na rynku, trudne lub niemożliwe jest podniesienie cen i naprawienie błędów. Według badań autorów artykułu od 80% do 90% cen nowych produktów wprowadzanych na rynek jest zbyt niska.

Co dziwniejsze, firmy ustalają ceny na niskim poziomie, mimo wydawania milionów, a czasami miliardów dolarów na promocję. Jest oczywiście prawdą, że konsumenci chcą coraz więcej za coraz mniej. Przykładem, chociażby rynek komputerów osobistych: ich ceny są ciągle redukowane, mimo coraz lepszych procesorów, możliwości coraz szybszej pracy i poszerzania pamięci. Co więcej, konkurencja globalna zwiększyła przejrzystość cen, a niskie bariery wejścia na rynek jeszcze umocniły ten trend. To jednak nie stanowi największego problemu przy kalkulacji

cen. O wiele poważniejszy wydaje się fakt, że gros przedsiębiorstw stara się osiągnąć jak najszybciej wysoki udział w rynku lub zwrot z inwestycji. A to przy utrzymaniu wysokich cen jest niemożliwe.

Wszystkie powyższe względy powodują, że przedsiębiorstwa ustalają ceny na podstawie porównań. Po pierwsze, starają się porównywać swoje nowe produkty z ich starymi wersjami. Jeśli więc oceniają, że wartość nowego produktu jest wyższa o 15%, to cena też ustalana jest na poziomie wyższym o 15%. Po drugie, porównują z ofertą konkurencji. Ceny są ustalane w tym przypadku na poziomie minimalnie wyższym lub minimalnie niższym od propozycji konkurentów. To podejście nie pozwala jednak docenić rzeczywistej wartości, jaki może mieć nowy produkt dla konsumentów.

Przykładem jest chociażby jeden z pierwszych producentów przenośnych czytników kodów kreskowych. Odnosząc się do ceny czytników stacjonarnych, wyliczył on ewentualne oszczędności czasu i skalkulował cenę nowego produktu proporcjonalnie wyżej. Tymczasem okazało się, że przenośny czytnik daje nie tylko oszczędności czasu, ale całkowicie zmienia proces kontroli zapasów i logistyki, pozwalając na dostarczanie towaru w systemie *just-in-time*. Klienci szybko zorientowali się w korzyściach i po prostu zasypali producenta zamówieniami. Nie był on jednak w stanie sprostać rosnącemu popytowi, a wynikające z tego straty (czyli zaprzepaszczony zysk) szacuje się na około 1 mld dolarów.

Analiza bazująca na kosztach produkcji i doskonaleniu procesów jest tylko częścią układanki. Dobra decyzja dotycząca poziomu ceny powinna raczej bazować na możliwościach ekspansji. Producenci powinni ustalić widełki cenowe: najwyższy i najniższy ich poziom w przypadku konkretnego towaru. Wprowadzanie produktu na rynek pozwala wtedy wyjść od ceny promocyjnej, rozpoznać rynek, a następnie dostosować ją do rzeczywistego popytu.

Opcje w ustalaniu cen

W przypadku produktów typu *me-too* (czyli kopii tego, co już istnieje na rynku), oraz produktów stanowiących ulepszoną wersję starych towarów (tzw. ewolucyjnych), podejście inkrementalne jest uzasadnione i na ogół daje możliwość ustalenia ceny optymalnej (patrz załącznik). Nawet i tutaj jednak istnieje ryzyko utraty części przychodów. Wystarczy, że cena zostanie ustalona o 1% poniżej poziomu optymalnego, a już firma traci około 8% zysków. Im nowszy i bardziej rewolucyjny produkt, tym straty wynikające z tego rodzaju błędów są większe.

Najwyższa cena

O ile podejście inkrementalne gwarantuje ustalenie ceny na najniższym z możliwych poziomów, o tyle autorzy uważają, że firmy powinny zacząć od określenia ceny najwyższej. Nie oznacza to oczywiście, że firmie uda się za tyle sprzedać produkt, ale daje to gwarancję,

że wszystkie elementy ceny zostaną wzięte pod uwagę i przedyskutowane.

Podstawą ustalenia poziomu ceny jest wyodrębnienie wszystkich korzyści, jakie daje się klientom. Określenie wartości niektórych z nich, np. oszczędności surowców i materiałów, jest łatwe. Inne, np. postrzeganie marki czy organizacja procesu dostaw muszą być ocenione na podstawie badań rynkowych. Co więcej, przedsiębiorstwa muszą tak konstruować badanie rynku, aby przyniosło ono coś ponad potwierdzenie obiegowych opinii i anegdotyczne informacje.

Najniższy pułap

Poziom minimalny cen wyznaczają koszty jednostkowe oraz narzut, równy minimalnej akceptowalnej wartości zwrotu z inwestycji. Jeśli rynek nie jest w stanie przyjąć produktu o takiej cenie, firma musi przemyśleć sens jego sprzedaży.

Mimo że ta metoda określania cen jest dobrze znana, przedsiębiorstwa bardzo często ponoszą porażki przy jej stosowaniu. Po pierwsze, zdarza się, że nie biorą pod uwagę wszystkich kosztów, związanych z wyprodukowaniem i wprowadzeniem produktu na rynek (np. pomijane są wydatki na B+R). Po drugie, zbyt optymistyczne przewidywania co do reakcji rynku, mogą powodować fałszywe oceny kosztów stałych.

Liczba opcji cenowych (między pułapem najniższym a najwyższym) jest zwykle mniejsza dla produktów typu *me-too*. Przedsiębiorstwa promujące tego rodzaju produkty, muszą szczególnie dokładnie wyliczać swoje koszty. Nawet najmniejszy błąd może pozbawić firmę zysków i skazać produkt na rychłą śmierć na rynku. Także sytuacja, gdy życie produktu zależy od ekonomii skali, fałszywa ocena wielkości rynku, lub segmentu klientów może spowodować katastrofę.

Wielkość rynku

Autorzy zalecają przeprowadzenie badań pozwalających ocenić rzeczywisty rozmiar rynku. Instykt bardzo często podpowiada bowiem, że niższa cena jest równo-

znaczna ze zwiększeniem popytu. Natomiast nie zawsze jest to prawda. Złe skalkulowanie ceny może „pchnąć” produkt do złej grupy odbiorców. Okazuje się wtedy, że jest on zbyt tani dla tych, którzy dokonują zakupu według kryterium jakości, i zbyt drogi, dla tych, którzy szukają okazji. Ocena wielkości rynku w zależności od różnych poziomów cen, pozwala zatem dobrze zastanowić się nad korzyściami różnych opcji cenowych i zapewnić zyski ze sprzedaży.

Określenie właściwej ceny

Firma jest gotowa do określenia właściwego poziomu ceny po rozpoznaniu rynku i przemyśleniu różnych opcji cenowych. Trzeba przy tym pamiętać, że maksymalizacja wielkości sprzedaży nie jest równoznaczna z maksymalizacją zysków. Istnieją cztery aspekty ceny, przemawiające za działaniem na ograniczoną skalę, zwłaszcza jeśli osiągnięcie wysokiego udziału w rynku wiąże się z propozycją niskich cen. Są to: cena wejścia, reakcje konkurentów, strategia cyklu życia, kanibalizacja.

Cena wejścia jest komunikatem dla klientów o tym, jak firma postrzega swój własny produkt, jaką nadaje mu wartość. Niska cena wejścia może pozbawić firmę zysków w długim okresie. Jest ona szczególnie groźna, gdy stoi w sprzeczności z rzeczywistą wartością produktu, lub gdy popyt został skalkulowany na zbyt niskim poziomie.

Szczególnie w przypadku produktów ewolucyjnych, określenie ceny na zbyt niskim poziomie powoduje wojnę cen. Konkurenci nie są na ogół zdolni do natychmiastowego uzupełnienia swoich wersji produktów i dostarczenia klientom nowych korzyści. Jedyną reakcją staje się zatem obniżka cen. Natomiast im wyższa cena wejścia, tym silniejsza sugestia, że firmie nie zależy na udziale w rynku, ale na osiągnięciu zysków. Reakcje konkurentów są w takim przypadku dużo mniej nerwowe.

Wysoka cena na nowy produkt sugeruje, że firma oferuje extrawartość. Cena może być obniżana w miarę starzenia się produktu i dojrzewania rynku. Taka strate-

gia pozwala także lepiej dopasować popyt i zdolności produkcyjne.

Przedsiębiorstwa muszą także dokładnie szacować wpływ nowej oferty na stare, już istniejące na rynku produkty. Jeśli stary produkt jeszcze sprzedaje się dobrze i ciągle „żyje” na rynku, firma może ograniczać efekt kanibalizacji poprzez ustalanie wysokiej ceny wejścia. I odwrotnie, jeśli chce się szybko zastąpić stary produkt nowym, niższa cena wejścia będzie bardziej stosowna. Firma ma wtedy szansę szybko „przechwycić” klientów.

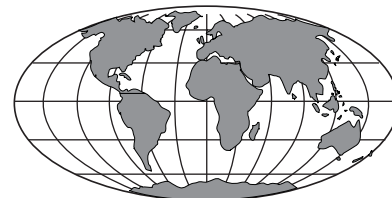
Warto przy tym dodać, że wprowadzanie nowego produktu na rynek wymaga jasnej komunikacji i cierpliwości. Przykładem technik pozwalających na poznanie oferty i nadanie jej odpowiedniej wartości przez konsumentów jest oferowanie bezpłatnych próbek lub okresu próbnego użytkowania. Oba sposoby dają szansę na zapoznanie się z ofertą, bez obniżania ceny wejścia i pozbawiania się możliwości osiągnięcia zysków. Standardowo wykorzystywane rabaty są w tym przypadku błędem, bo poddają w wątpliwość prawdziwe korzyści i wartość nowego produktu.

Odpowiedź na pytanie o cenę nowego produktu nie może być formułowana na końcu cyklu wprowadzania go na rynek. Pytania o poziom cen muszą stać się częścią tego procesu, a odpowiedzi muszą pozwalać ocenić zyskowność danego produktu.

Bardzo często zdarza się, że firmy nie dostrzegają potencjału cen. Ich kształtowanie bazujące na badaniach rynku i kalkulacji kosztów może zachęcać menedżerów do:

- rzeczywistego poszukiwania i dobrego promowania wartości produktu,
- bardziej zdecydowanego przewycięzania pierwszych kłopotów i zawirowań, towarzyszących wprowadzaniu nowego produktu na rynek.

Opr. dr Grażyna Aniszewska



Pozycja wyjściowa

Kluczowym etapem w wprowadzaniu nowego produktu na rynek jest zdefiniowanie jego pozycji. Niezależnie od ceny, produkty dzielą się na trzy grupy:

- **Rewolucyjne**, czyli tworzące nowe rynki. Kwantyfikowanie i wyjaśnianie zalet takiego produktu stanowi nie lada wyzwanie.
- **Ewolucyjne**: unowocześniające lub poszerzające wersje produktów już istniejących na rynkach. Jeśli nowy produkt dostarcza zbyt wielu korzyści przy zbyt niskiej cenie, można spodziewać się wojny cenowej.
- **Me-too**, czyli produkty nie oferujące nowych korzyści klientom, stanowiące „resztę rynku”. Warunkiem sukcesu przy sprzedaży tego rodzaju produktów staje się precyzyjne określenie grupy docelowej.

Zbyt często przedsiębiorstwa przeceniają korzyści nowych produktów, definiując je jako rewolucyjne, podczas gdy są one w najlepszym przypadku ewolucyjne. Ważne, aby firma dokonała uczciwej wewnętrznej oceny pozycji produktu i dopiero na tej podstawie określała strategię cenową.

Penetracja cenowa

Bardzo często, wprowadzając nowy produkt na rynek, firmy starają się zdobyć jak największy udział w rynku w jak najszybszym tempie (tzw. penetracja cenowa). Taktyka ta wymaga zastosowania niskich cen. Tyle tylko, że koncentrowanie się na wielkości sprzedaży negatywnie odbija się na zyskach firmy. Co więcej, może prowadzić do wojny cenowej.

Wartość dla konsumenta, elastyczność

Jedną z sytuacji, w której penetracja cenowa ma jednak swoje uzasadnienie, jest kierowanie nowego produktu (ewolucyjnego lub rewolucyjnego) do konsumentów bardzo wrażliwych na cenę. Jeśli producent chce szybko zaznaczyć swoją obecność na rynku przed konkurentami i zaważać o pozycję lidera, musi konkurować także ceną. Taka strategia wejścia sprawdza się głównie na rynkach, na których nie istnieją standardy dotyczące produktu, a koszty przegrupowania portfela są wysokie. Przykładem firmy, która zastosowała ten sposób wejścia na rynek, jest AOL.

Mimo to, strategia ta może być ryzykowna, jeśli klient jest wrażliwy bardziej na korzyści płynące z posiadania produktu, niż na cenę. Media, przemysł farmaceutyczny, czy *high-tech* dostarczają wielu przykładów na to, w jaki sposób tanie sprzedawanie rewolucyjnych produktów, wysokiej klasy technologii i agresywne budowanie udziałów w rynku pozbawiają firmy zysków.

Koszty sprzedaży

Inną okazją do zastosowania penetracji cenowej jest sytuacja, w której koszty sprzedaży spadają w sposób radykalny i szybki – często z powodu efektu skali i krzywej uczenia się – a wzrasta wielkość sprzedaży.

Jeśli jednak wzrasta udział w rynku firmy, jej konkurenci reagują szybko, stosując niskie ceny, aby zminimalizować swoje straty lub wejść na rynek. Efektem może być ciągła presja na obniżanie cen. Należy pamiętać, że szczególnej uwagi wymaga sytuacja, gdy o akceptacji produktu decydują bardziej korzyści, jakie on daje niż cena.

Słaba konkurencja

Penetracja cenowa ma swoje uzasadnienie, gdy konkurenci mają wyższe koszty, lub uzależnieni od umów, nie mogą sobie pozwolić na cenową wolność. Przykładem jest chociażby sytuacja w przemyśle surowcowym. Dostawcy z Azji i Europy Wschodniej zdobywali udziały w rynku dzięki niskim cenom, podczas gdy ich standardy logistyczne ledwo osiągały poziom minimalny.

Innym znanym przykładem jest historia Dell Computer, firmy, która potrafiła zredukować swoje koszty, rezygnując z pomocy pośredników i oferując klientom komputery przez telefon i internet. Ponieważ rywale rynkowi nie byli w stanie sprostać niskim kosztom Della, firmie udało się w szybkim czasie osiągnąć duże udziały w rynku.