

# ZESZYTY NAUKOWE

MAŁOPOLSKIEJ  
WYŻSZEJ SZKOŁY EKONOMICZNEJ  
W TARNOWIE

## **ZESZYT 3**

PRACE Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA

POD REDAKCJĄ  
LESZKA KOZIOŁA

TARNÓW 2000

KOMISJA SENACKA DO SPRAW NAUKI I WYDAWNICTW

Józefa Famielec, Lidia Matuszewska,  
Jan Siekierski (przewodniczący), Anna Wojtowicz

Recenzent: prof. dr hab. Anna Nehring

ADRES REDAKCJI

Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie  
33-100 Tarnów, Rynek 9

Weryfikacja językowa streszczeń w języku angielskim: Marta Górak-Kopec

Redaktor: Anna Stradomska-Bialic

© Copyright by  
Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie  
Tarnów 2000

## Spis treści

LESZEK KOZIOŁ: Słowo wstępne . . . . .	5
Organizacja pracy i zarządzanie	
ADAM STABRYŁA: Produktywność strukturalna w zarządzaniu rozwojem firmy . . . . .	7
LESZEK KOZIOŁ: Projektowanie systemu czasu pracy w firmie — zarys problematyki . . . . .	19
BOGUSZ MIKUŁA: Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna — próba systematyzacji pojęć . . . . .	33
ANNA PIECHNIK-KURDZIEL: Analiza pracy jako instrument zarządzania zasobami ludzkimi . . . . .	41
ANNA WOJTOWICZ: Zmiany w firmie a kultura organizacyjna . . . . .	59
RAFAŁ KALISZ: Elastyczne formy organizacji czasu pracy i ich wykorzystanie w przedsiębiorstwie . . . . .	73
MAŁGORZATA TYRAŃSKA: Nadzór właścicielski w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa . . . . .	93
JOLANTA WALAS-TRĘBACZ: Metody i techniki analizy strategicznej w budowaniu strategii produktu . . . . .	113
MIROSLAW WALAS: Dobór kadr kierowniczych w przedsiębiorstwie . . . . .	139
SEBASTIAN TRZASKA: Rola przywództwa w procesie kierowania organizacją . . . . .	157
STANISŁAWA PROĆ: Bankowość internetowa jako platforma oferowania nowoczesnych usług bankowych . . . . .	171
Zarządzanie produkcją	
ZYGMUNT MAZUR, MAREK DUDEK: Sterowanie ciągłością przepływu produkcji w gniazdach wieloprezydentowych . . . . .	183
ZYGMUNT MAZUR, DARIUSZ SALA: Koncepcja systemu ekspertowego szacowania kosztów wytwarzania . . . . .	193
GABRIELA MAZUR, ZYGMUNT MAZUR, MAREK DUDEK: Projektowanie procesów logistycznych w systemach wytwarzania . . . . .	203
GABRIELA MAZUR, JACEK OBRZUD: Rozwój systemów wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem . . . . .	211
Materiały, informacje, odczyty	
ANNA GADEK: Cele, zadania i organizacja firmy symulacyjnej . . . . .	219
RUPRECHT VON HEUSINGER: Perspectives of the European Mergers and Acquisitions in Banking . . . . .	231
Summaries . . . . .	243

# Table of Contents

LESZEK KOZIOŁ: Foreword . . . . .	5
Work Organisation and Management	
ADAM STABRYŁA: Structural Productivity in Managing Company Development . . . . .	7
LESZEK KOZIOŁ: Designing the Work Time System in a Company — Outline . . . . .	19
BOGUSZ MIKUŁA: Organisational Climate and Culture — Attempt at Concepts Classification . . . . .	33
ANNA PIECHNIK-KURDZIEL: Labour Analysis as an Instrument of Human Resources Management . . . . .	41
ANNA WOJTOWICZ: Changes in a Company and Organisational Culture . . . . .	59
RAFAŁ KALISZ: Flexible Forms of Work-Time Organisation in an Enterprise . . . . .	73
MALGORZATA TYRAŃSKA: Owner's Supervision in the Context of a Company Development . . . . .	93
JOLANTA WALAS-TRĘBACZ: The Methods and Techniques of the Strategic Analysis in Building Product Strategy . . . . .	113
MIROSLAW WALAS: Selection of Managers in a Company . . . . .	139
SEBASTIAN TRZASKA: The Role of Leadership in the Process of Managing Organisation . . . . .	157
STANISŁAWA PROC: Internet Banking as a Platform of Modern Bank Services . . . . .	171
Production Management	
ZYGMUNT MAZUR, MAREK DUDEK: Constant Production Flow Control . . . . .	183
ZYGMUNT MAZUR, DARIUSZ SALA: The Concept of the Expert System in Estimating Production Cost . . . . .	193
GABRIELA MAZUR, ZYGMUNT MAZUR, MAREK DUDEK: Logistic Systems Designing in the Production System . . . . .	203
GABRIELA MAZUR, JACEK OBRZUD: Development of the Company Management Support Systems . . . . .	211
Materials, Information, Lectures	
ANNA GADEK: Objectives, Tasks and Organisation of Simulation Company . . . . .	219
RUPRECHT VON HEUSINGER: Perspectives of the European Mergers and Acquisitions in Banking . . . . .	231
Summaries . . . . .	243

## Słowo wstępne

W kolejnym, trzecim już numerze „Zeszytów Naukowych Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” publikujemy „Prace z zakresu zarządzania”, będące wynikiem badań zespołu autorów z Katedry Zarządzania naszej Uczelni. W poszczególnych artykułach przedstawiono wciąż jeszcze słabo rozpoznane i nie najlepiej praktycznie rozwiązywane problemy funkcjonowania przedsiębiorstw i instytucji.

Autorzy przyjęli założenie, że to właśnie dobra organizacja pracy i właściwe zarządzanie warunkują sukces firmy, zazwyczaj wyrażający się w zaspokojeniu potrzeb i satysfakcji klientów oraz efektywnym wykorzystaniu i rozwoju jej zasobów.

W zeszycie pomieszczono 15 artykułów i 2 komunikaty. Poruszono w nich węzłowe kwestie dotyczące zarządzania rozwojem firmy w kontekście wzrostu produktywności i efektywności organizacyjnej (Adam Stabryła), różnych form zarządzania kontraktowego (Małgorzata Tyrańska) oraz w aspekcie wprowadzania innowacji informatycznych, zwłaszcza Internetu (Stanisława Proć). Przedstawiono metodykę projektowania systemu czasu pracy w firmie, ukazując etapy, techniki i zasady tego procesu (Leszek Kozioł) oraz wskazano na korzyści płynące z zastosowania w przedsiębiorstwach elastycznych form czasu pracy (Rafał Kalisz). Autorzy kolejnych artykułów przedstawili w nich rezultaty własnych analiz teoretycznych i praktycznych węzłowych zagadnień z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. W szczególności dotyczy to dyskusji wokół podstawowych pojęć: klimatu organizacyjnego i kultury organizacyjnej (Bogusz Mikuła), sposobów kształtowania proefektywnościowej kultury organizacyjnej (Anna Wojtowicz), podkreślenia roli przywództwa i znaczenia stylu kierowania w stymulacji efektywności pracy zespołów roboczych (Sebastian Trzaska). Istotę analizy pracy jako podstawowego instrumentu efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w firmie, jak również charakterystykę procedury analitycznej zawiera artykuł pióra Anny Piechnik-Kurdziel, a procedurę doboru kadr na stanowiska kierownicze ukazuje publikacja Mirosława Walasa. Zaprezentowano również metodykę formułowania strategii firmy ze szczególnym uwzględnieniem strategii produktu (Jolanta Walas-Trębacz). Odrębną grupę stanowią publikacje z zakresu zarządzania produkcją. Przedstawiono w nich sposoby sterowania ciągłością przepływu produkcji o zróżnicowanym asortymencie (Zygmunt Mazur, Marek Dudek); scharakteryzowano koncepcję systemu ekspertowego szacowania kosztów wytwarzania (Zygmunt Mazur, Dariusz Sala); dokonano prezentacji algorytmu postępowania w projektowaniu procesów logistycznych w nowoczesnych systemach wytwarzania (Gabrie-

la Mazur, Zygmunt Mazur, Marek Dudek), czy wreszcie ukazano w sposób retrospektywny i prospektywny rozwój systemów wspomagania zarządzania przedsiębiorstwem (Gabriela Mazur, Jacek Obrzud).

Zeszyt ten zamykają dwa komunikaty, pierwszy zawiera informację o firmie symulacyjnej, utworzonej decyzją Rektora MWSE, będącej integralną częścią tej Uczelni (Anna Gądek), a drugi kreśli perspektywy rozwoju bankowości i banków europejskich przez różne formy integracji (Ruprecht von Heusinger).

Jak można zauważyć, w niniejszym zeszycie ukazano problematykę zarządzania w skali mikroekonomicznej, prezentując przy tym jej aspekty strategiczne i operacyjne, ekonomiczne i psychosocjologiczne. Można w nim znaleźć wiele oryginalnych ujęć teoretycznych oraz sporo propozycji praktycznych, które zapewne zainteresują spore grono Czytelników. Z tych między innymi względów zeszyt ten może okazać się interesującą i pożyteczną lekturą zarówno dla teoretyków organizacji i zarządzania, studentów, jak i praktyków.

W imieniu autorów oraz własnym pragnę podziękować wszystkim tym, którzy przyczynili się do wydania tego zeszytu. Szczególne słowa podziękowania kieruję pod adresem Rektora MWSE prof. dra hab. Stanisława Lisa, Prorektora tej Uczelni prof. dra hab. Jana Siekierskiego oraz mgr Lidii Matuszewskiej za nadzór nad drukiem i marketingiem tej pozycji wydawniczej. Oczywiście bardzo serdecznie dziękuję Recenzentowi prof. dr hab. Annie Nehring za trafne i cenne uwagi, które skrzętnie wykorzystano przy opracowywaniu tej publikacji, znacząco zwiększając tym samym jej wartość naukową i dydaktyczną.

*Leszek Koziol*

ADAM STABRYŁA

## Produktywność strukturalna w zarządzaniu rozwojem firmy

### 1. Wstęp

Podejście zastosowane w niniejszym artykule zawiera następujące części składowe:

- 1) założenia koncepcji produktywności strukturalnej,
- 2) systematykę kosztów zbędnych,
- 3) procedurę obliczeniową w rachunku produktywności,
- 4) strategię poprawy produktywności,
- 5) metodę produktywności progowej.

Trzy pierwsze części mają charakter diagnostyczny, natomiast dwie ostatnie stanowią ramowe ujęcie projektowania strategii poprawy produktywności.

W artykule jest przedstawiona propozycja obliczania tzw. produktywności strukturalnej. Jest to szczególna postać produktywności, którą wyraża zdolność do generowania efektów przez poszczególne typy działalności przedsiębiorstwa. Cechą charakterystyczną proponowanego podejścia jest sposób obliczania produktywności, mianowicie jako stosunku rozdzielonego efektu końcowego (przypadającego na daną działalność) do kosztów *i*-tego typu działalności.

Koncepcja ta wyraźnie różni się od formuły obliczania produktywności standardowej, ujętej w postaci relacji całkowitych przychodów ze sprzedaży do kosztu (wartości) wykorzystanego czynnika wytwórczego (zasobu). Produktywność standardowa nie pozwala na ustalenie zdolności do generowania efektów przez daną działalność, a służy jedynie do porównania w czasie wskaźnika wartości sprzedaży, jaka przypada na jednostkę pieniężną zaangażowanego czynnika wytwórczego. Wskaźnik ten w żadnym przypadku nie może być interpretowany jako miernik zdolności do generowania efektów, gdyż pojedynczy czynnik nie może tworzyć złożonego efektu wytwórczego (całkowitego lub częściowego), a tylko synergicznie ukształtowany system wielu komplementarnych czynników.

W artykule podano procedurę obliczania produktywności strukturalnej, zwracając szczególną uwagę na budowę kluczy rozliczeniowych, służących do rozdziału efektu końcowego na poszczególne typy działalności. Dobór kluczy powi-

nien być oparty na zasadzie adekwatności kosztów danej dziedziny do jej udziału w efekcie końcowym, jaki został wypracowany przez całe przedsiębiorstwo. Postuluje się, aby podstawowym kluczem rozliczeniowym był wskaźnik kosztów produktywnych, ponieważ tylko on wskazuje precyzyjnie na ekonomiczne wydatkowanie zasobów.

## 2. Założenia koncepcji produktywności strukturalnej

Proponowana koncepcja produktywności strukturalnej opiera się na założeniu odniesienia kosztów określonej działalności do przypadającego nań udziału w efekcie końcowym funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Koncepcja ta respektuje zasadę adekwatności kosztów *i*-tej działalności i jej udziału w wypracowanym przez przedsiębiorstwo efekcie końcowym.

Celem rachunku produktywności jest ocena zagospodarowania czynników wytwórczych, zespolonych w określonego rodzaju działalności. Rachunek produktywności spełnia przede wszystkim funkcję diagnostyczną, jego istotą jest bowiem analiza ekonomiczności działania, w związku z poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie czy w przedsiębiorstwie występuje efekt synergiczny (o charakterze gospodarczym), czy też występują przypadki niegospodarności, rodzące skutki negatywne, składające się na efekt dyssynergii.

Tradycyjnie ujmowana produktywność (tu nazywana produktywnością standardową, w odróżnieniu od produktywności strukturalnej) charakteryzuje aktywność czynników wytwórczych, w związku z ich wykorzystaniem w procesach gospodarczych. Produktywność standardowa — obliczana w postaci wskaźników — wskazuje na wartość sprzedaży, jaka przypada na jednostkę pieniężną (złotówkę), zaangażowaną w środkach przedsiębiorstwa [H. Piekarczyk 1991, s. 114]. Produktywność standardową wyrażają następujące formuły:

$$PL = \frac{S_n}{\sum_{i=1}^m l_i} \quad (1)$$

$$Pl_i = \frac{S_n}{l_i} \quad (2)$$

gdzie:

$PL$  — produktywność standardowa generalna,

$Pl_i$  — produktywność standardowa cząstkowa dla *i*-tego czynnika wytwórczego,

$S_n$  — przychody ze sprzedaży,

$l_i$  — koszt (wartość) wykorzystanego *i*-tego czynnika wytwórczego (zasobu).



Powyższe wskaźniki mają jednak stosunkowo ograniczone znaczenie diagnostyczne, ponieważ informują one jedynie o tym, jaka wielkość sprzedaży przypada na dany czynnik wytwórczy, nie pozwalają natomiast na ocenę udziału danej działalności w tworzeniu efektu końcowego.

Produktywność standardowa jest obciążona błędem nieadekwatności, ponieważ całe przychody ze sprzedaży (ewentualnie przychody z działalności gospodarczej) są — według wzoru (2) — generowane tylko przez jeden (obojętny jaki) czynnik. Jest to konsekwencją przyjęcia w liczniku podanego wzoru nie rozdzielonej na poszczególne działalności całkowitej wartości sprzedaży, co prowadzi do błędnego wniosku, iż tylko jeden czynnik tworzy efekt końcowy.

Wskazany wyżej niedostatek ma eliminować formuła produktywności strukturalnej, wyrażająca zdolność do generowania efektów przez wyróżniane działalności. Warunkiem koniecznym obliczenia produktywności strukturalnej, właściwej dla występujących w danej firmie rodzajów działalności, jest znalezienie ich udziału w efekcie końcowym firmy (w wartości sprzedaży)<sup>1</sup>. W proponowanej koncepcji przyjęto jako klucz rozliczeniowy efektu końcowego tzw. koszty produktywne, rozdzielając je od kosztów zbędnych (typowych i wyodrębnionych)<sup>2</sup>. Koszty zbędne nie generują żadnego przychodu, jakkolwiek z rachunkowego (księgowego) punktu widzenia są one wliczane do kosztów całkowitych.

Produktywność strukturalna jest wyrażona przez następujące wzory:

$$P = \frac{S_n}{\sum_{i=1}^m KM_i} \quad (3)$$

$$P_i = \frac{S_{ni}}{KM_i} \quad (4)$$

gdzie:

- $P$  — produktywność strukturalna generalna,
- $P_i$  — produktywność strukturalna cząstkowa  $i$ -tego typu działalności,
- $KM_i$  — koszty  $i$ -tego typu działalności określone w rachunku menedżerskim,
- $S_{ni}$  — przychody ze sprzedaży rozliczone na  $i$ -ty typ działalności.

Szczególną postacią produktywności jest produktywność standardowa cząstkowa niższego stopnia, wskazująca na wartość sprzedaży w obszarze danej działalności, jaka przypada na dany czynnik. Wyraża ją wzór:

<sup>1</sup> Wskazany tutaj „udział” uzasadnia przyjętą nazwę produktywności strukturalnej.

<sup>2</sup> Istnieją też inne sposoby rozliczania efektów (zob. punkt 4).

$$Pl_{ik} = \frac{S_{ni}}{l_{ik}} \quad (5)$$

gdzie:

$Pl_{ik}$  — produktywność standardowa cząstkowa niższego stopnia,

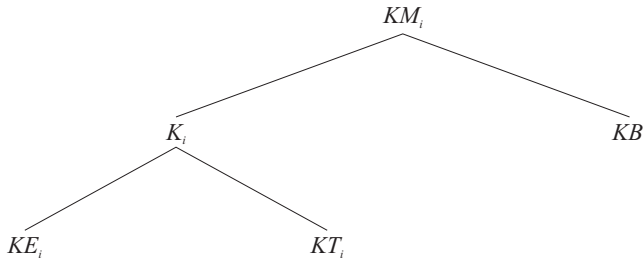
$S_{ni}$  — przychody ze sprzedaży rozliczone na  $i$ -ty typ działalności,

$l_{ik}$  — koszt (wartość)  $k$ -tego czynnika wytwórczego, wykorzystanego w  $i$ -tej działalności.

### 3. Systematyka kosztów zbędnych

Wykres 1

Ramowy klasyfikator kosztów na potrzeby menedżerskiego rachunku produktywności



$KM_i$  — koszty  $i$ -tego typu działalności (określone w rachunku menedżerskim),

$K_i$  — koszty  $i$ -tego typu działalności główne,

$KE_i$  — koszty produktywne,

$KT_i$  — koszty zbędne typowe,

$KB_i$  — koszty zbędne wyodrębnione.

W ostatecznym rozbiciu wyróżniono koszty produktywne oraz koszty zbędne typowe i wyodrębnione. Koszty zbędne łączne (w tym pomniejszenia przychodów)  $KZ_i$  są przedstawione wzorem:

$$KZ_i = KT_i + KB_i \quad (6)$$

Koszty produktywne to te, które wyrażają normalne (wynikające z organizacji oraz techniki wytwarzania) i ekonomiczne (przynoszące przychody) zużycie czynników wytwórczych. Natomiast w zakresie kosztów zbędnych wyróżnia się:

a) koszty zbędne typowe — które obejmują stratę na brakach, wartość nie wykorzystanego potencjału wytwórczego, koszty zbędnych funkcji oraz inne pozycje kosztów działalności, traktowane jako nieuzasadnione (obniżające produktywność),

b) koszty zbędne wyodrębnione — na które składają się pewne koszty aktywowane (np. zbędne zapasy), a także część pozostałych kosztów operacyjnych i pozostałych kosztów finansowych.

Koszty zbędne obejmują również pozycję opustów i bonifikat, które w systemie ewidencyjnym obniżają przychody ze sprzedaży (klasyfikuje się je w rachunku produktywności jako koszty zrównane ze zbędnymi). Przyjmuje się, iż koszty zbędne nie generują efektów, choć w obowiązującym systemie ewidencji księgowej są one zaliczane do kosztów działalności, jako integralne składniki kosztu własnego. Należy przy tym jednak zaznaczyć, iż koszty zbędne mogą przyjmować postać kosztów zapadłych (utraconych, utopionych), a więc tych, które powstały w związku z decyzjami podjętymi w przeszłości, a nie mogą być zmienione ani przez decyzje aktualnie podjęte, ani przez przyszłe decyzje (są to np. koszty zbędnych zapasów, wartość netto maszyn i urządzeń). Zatem niektóre koszty zbędne traktuje się jako nieuniknione — są więc one usprawiedliwione — inne zaś jako zawinione, nieuzasadnione.

Reasumując, jeśli koszt danej działalności jest ekonomicznie uzasadniony dla osiągnięcia założonego celu, to dana działalność współprzyczynia się do powożenia całości (przedsiębiorstwa), a więc jej koszt jest adekwatny do udziału w wypracowanym efekcie końcowym. A zatem, gdy dana działalność w sposób bezpośredni lub pośredni (np. przez zarząd, sferę obsługi) generuje efekty (przychody), to wówczas jest ona potrzebna, a związane z nią koszty są uzasadnione.

Poniżej przedstawiamy wykaz podstawowych pozycji kosztów zbędnych:

## I. Koszty zbędne typowe

### 1. Koszt wytworzenia

#### 1.1. Strata na brakach.

#### 1.2. Koszty nie wykorzystanego potencjału wytwórczego:

— koszty pracy,

— koszty przestojów i bezczynności maszyn (urządzeń).

#### 1.3. Koszty zbędnych funkcji.

### 2. Koszty ogólnego zarządu i sprzedaży

#### 2.1. Koszty niewykorzystanego potencjału wytwórczego:

— koszty pracy,

— koszty przestojów i bezczynności maszyn (urządzeń).

#### 2.2. Koszty zbędnych funkcji.

### 3. Inne pozycje kosztów działalności

(opusty i bonifikaty, zbędne ryczałty, nieproduktywne koszty podróży służbowych, reprezentacji, reklamy i in.).

## II. Koszty zbędne wyodrębnione

1. Koszty zbędnych zapasów
  - koszty nie sprzedanych wyrobów,
  - koszty zbędnych towarów i materiałów.
2. Wartość netto sprzedanych lub zlikwidowanych składników majątku trwałego (środków trwałych, wartości niematerialnych i prawnych oraz inwestycji), koszty ich sprzedaży, likwidacji lub nieplanowane odpisy amortyzacyjne (umorzniowe) od środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych
3. Koszty zaniechanej lub nie podjętej działalności
  - wartość zaniechanych inwestycji i koszty ich likwidacji,
  - koszty odpisanych inwestycji, które nie dały zamierzonego efektu gospodarczego,
  - koszty zaniechanej lub nie podjętej produkcji oraz remontów.
4. Odpisane należności przedawnione, umorzone i nieściągalne
5. Odpisy aktualizujące wartość zapasów rzeczowych składników majątku obrotowego (wielkość obniżenia lub przeszacowania rzeczowych składników majątku obrotowego)
6. Zapłacone kary, odszkodowania i grzywny
7. Odsetki z tytułu nieterminowego uregulowania zobowiązań (za zwłokę)
8. Inne pozycje kosztów zbędnych wyodrębnionych (np. koszty lub straty finansowe, związane z ponoszonym ryzykiem na operacjach finansowych będących w toku).

### 4. Procedura obliczeniowa w rachunku produktywności

Obliczenie produktywności przebiega w poniższy sposób:

#### 1. Zebranie danych wyjściowych

Dane te są ujęte w następujących zestawieniach:

- 1) w zestawieniu przychodów i kosztów,
- 2) w zestawieniu kosztów produkcyjnych i zbędnych,
- 3) w posiłkowym zestawieniu wskaźników charakteryzujących zdolność kierowania firmą<sup>3</sup>.

#### 2. Ustalenie klucza rozliczeniowego przychodów ze sprzedaży

Takimi kluczami mogą być:

<sup>3</sup> Tu przedstawiamy procedurę obliczenia tzw. produktywności rzeczywistej. Można jeszcze obliczyć produktywność nie obciążoną i progową.

1) wskaźnik kosztów produktywnych  $q_i$ :

$$q_i = \frac{KE_i}{KE} \cdot 100 \quad (7)$$

$$KE = \sum_{i=1}^m KE_i \quad (8)$$

2) wynikowy poziom kosztów  $\alpha_i$ :

$$\alpha_i = \frac{Z_{zi}}{Z_z} \text{ lub } \alpha_i = \frac{Z_{zi}}{Z_n} \quad (9)$$

przy czym

$$Z_n = Z_z + Z_d \quad (10)$$

gdzie:

$Z_{zi}$  — zysk zatrzymany przypadający na poszczególne typy działalności (rozliczony odpowiednio do kosztów  $i$ -tego typu działalności, ustalonych w systematycznym rachunku kosztów),

$Z_n$  — zysk netto,

$Z_z$  — zysk zatrzymany,

$Z_d$  — dywidenda.

3) wskaźnik kosztów pracy  $W_{pi}$ :

$$W_{pi} = \frac{K_{pi}}{K_p} \cdot 100 \quad (11)$$

gdzie:

$K_{pi}$  — koszty pracy, właściwe dla  $i$ -tego typu działalności,

$K_p$  — całkowite koszty pracy.

Preferuje się stosowanie klucza  $q_i$ , ponieważ wskaźnik kosztów produktywnych ma znaczenie uniwersalne, odpowiednie dla każdej jednostki gospodarczej, przede wszystkim zaś wskazuje ściśle na ekonomiczność ponoszonych nakładów.

### 3. Obliczenie przychodów przypadających za poszczególne działalności

Na tym etapie wykorzystuje się następujący wzór:

$$S_{ni} = S_n \cdot q_i \quad (12)$$

4. Obliczenie produktywności  $P$  i  $P_i$ 

(zastosowanie wzorów 3 i 4)

## 5. Obliczenie wskaźników kosztów zbędnych

$$IC_i = \frac{KZ_i}{KM_i} \cdot 100 \quad (13)$$

$$IIC_i = \frac{KT_i}{KM_i} \cdot 100 \quad (14)$$

$$IIIC_i = \frac{KB_i}{KM_i} \cdot 100 \quad (15)$$

$$\sum IC_i = \frac{\sum KZ_i}{\sum KM_i} \cdot 100 \quad (16)$$

Wskaźniki produktywności  $P$  i  $P_i$  należy interpretować następująco:

1) informują one o tym, ile dana działalność generuje przychodu na jednostkę kosztu,

2) jeżeli zawierają się w przedziale  $(0,1)$ , wówczas powstaje strata,

3) jeżeli wskaźniki te wynoszą 0, to działalność jest krańcowo nieekonomiczna (nieproduktywna),

4) jeżeli wynoszą one 1, to działalność jest oceniana jako obojętna z punktu widzenia produktywności (ekonomiczności),

5) jeżeli są one większe od 1, to działalność generuje zysk.

## 5. Strategia poprawy produktywności

Poprawa produktywności jest podstawową powinnością kierownictwa firmy, w związku z ponoszoną przez nie odpowiedzialnością za wyniki gospodarcze. Ze względu na to, iż rachunek produktywności w zasadniczej mierze pełni rolę narzędzia diagnostycznego, to jego naturalnym dopełnieniem jest strategia poprawy produktywności (SPP). Jej istotą jest znalezienie sposobów eliminacji kosztów zbędnych i wyodrębnionych, czemu odpowiada idea jednej ze strategii podstawowych (szczebla korporacji), mianowicie strategii restrukturyzacji, a w szczególnie krytycznej sytuacji strategii defensywnej.

Strategia poprawy produktywności opiera się na badaniach ewidencyjno-diagnostycznych, a jej opracowanie można ująć w trzy fazy:

- 1) sformułowanie celów zarządzania produktywnością w firmie,
- 2) ustalenie założeń realizacji SPP,
- 3) wytyczenie etapów SPP.

Wyróżnione fazy tworzą pewną sekwencję podejścia badawczego, które jest charakterystyczne dla rozwiniętej wersji opracowania strategii zarządzania. Prace analityczne i diagnostyczne są objęte rachunkiem produktywności, którego strukturę tworzą:

- typologia kosztów produktywnych i kosztów zbędnych,
- technika zarządzania przez produktywność.

Rachunek produktywności jest wyrazem instrumentalnego aspektu zarządzania firmą<sup>4</sup>. Pozostaje on w ścisłym związku z systemem ewidencji księgowej (zakładowym planem kont), rachunkiem kosztów oraz rachunkiem zysków i strat. Ponadto na potrzeby rachunku produktywności jest wykorzystywany system informacji menedżerskiej, przede wszystkim pod kątem ewidencyjno-kontrolnym:

- ustalania stopnia wykorzystania czasu pracy maszyn,
- ustalania stopnia wykorzystania czasu pracy ludzi,
- ujmowania zbędnych funkcji,
- wskazywania innych objawów niegospodarności (np. w odniesieniu do poszczególnych pozycji majątku obrotowego).

Należy dodać, iż system informacji menedżerskiej powinien być wspomagany przez system komputerowy w szerokim zakresie funkcji identyfikacyjnych, analitycznych, a także decyzyjnych.

Jak wcześniej powiedziano, rachunek produktywności jest powiązany ze strategią poprawy produktywności. Strategia ta generalnie jest ukierunkowana na racjonalne wykorzystanie czynników wytwórczych, zarówno poprzez zmiany organizacyjne (np. przez dywersyfikację lub redukcję działalności), jak i personalne oraz techniczno-produkcyjne. Rachunek produktywności pełni rolę fundamentalną dla opracowania SPP, ponieważ dostarcza on niezbędnych informacji analitycznych kierownictwu firmy, przekazuje wyniki badań diagnostycznych, jak również projekty usprawnień. Jest istotnym elementem strategicznego i operacyjnego controlingu menedżerskiego, a także warunkuje wdrożenie koncepcji ośrodków odpowiedzialności.

## 6. Metoda produktywności progowej

Metoda ta służy do racjonalizacji systemu zarządzania zadaniami, a jej główną funkcją jest analiza decyzyjna dotycząca wyboru rozwiązania organizacyjnego w zakresie:

- 1) utrzymania lub zwinięcia (całkowicie lub w jakimś stopniu) funkcji ogniw łańcucha wartości w obszarze działalności firmy,
- 2) utworzenia nowych jednostek organizacyjnych (ogniw), w związku z realizacją zadań koniecznych do osiągnięcia ogólnego celu firmy.

Powyższe zagadnienia dotyczą zatem odpowiedzi na pytanie: czy prowadzić

<sup>4</sup> Rachunek ten jest integralną częścią systemu zarządzania produktywnością.

określonego typu działalność (funkcję), czy też kupić produkty (materiały, gotowe wyroby finalne, usługi) potrzebne do własnej produkcji? Dotyczy to np. działalności pomocniczej, logistycznej, socjalnej, a niekiedy również pewnych funkcji działalności podstawowej. Są to więc problemy wyboru między kontynuacją a zaniechaniem działalności w określonych sektorach i zastąpienie ich zakupem wyrobów lub usług. W tej klasie problemów decyzyjnych mieszczą się również poszukiwania rozstrzygnięć w sprawie zakresu funkcji, które mogą być wyeliminowane lub uproszczone, w związku z ich niską produktywnością.

Stosowanie metody produktywności progowej opiera się na poniższych formułach:

$$P^* = \frac{S_n}{\sum_{i=1}^m KP_i} \quad (17)$$

$$P_i^* = \frac{S_{ni}}{KP_i} \quad (18)$$

przy czym:

$$S_n = \sum_{i=1}^m S_{ni} \quad (19)$$

gdzie:

$S_n$  — przychody ze sprzedaży,

$S_{ni}$  — przychody ze sprzedaży rozliczone na  $i$ -te ogniwo łańcucha wartości,

$KP_i$  — koszty progowe dotyczące  $i$ -tego ogniwa łańcucha wartości.

Jako koszty progowe należy przyjąć cenę rynkową lub negocjowaną względnie ceny transferowe oparte na kalkulacji kosztów.

Produktywność progowa jest więc granicznym wskaźnikiem ekonomiczności działania i w przypadku gdy jest ona wyższa od produktywności rzeczywistej lub nieobciążonej, wówczas decyzją właściwą jest rezygnacja z określonych ogniw łańcucha wartości i ewentualne zastąpienie ich wspomaganiami zewnętrznymi<sup>5</sup>. Odpowiada to koncepcji *lean management* oraz idei *outsourcingu*.

<sup>5</sup> W szczególnej sytuacji, gdy zarówno produktywność rzeczywista, jak i progowa są mniejsze od jedności, to istniejące i proponowane rozwiązanie odrzuca się. Są one bowiem nieekonomiczne i generują stratę (przychody rozliczone są niższe od kosztów). Dlatego nie wystarczy porównać bezwzględne wielkości kosztów (rzeczywistych i progowych), ale potrzebna jest analiza wskaźników produktywności.



## Bibliografia

- Bednarski L., *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1997.
- Borowiecki R., *Efektywność gospodarowania środkami trwałymi w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa—Kraków 1988.
- Borowiecki R., Czaja J., Jaki A., *Strategia gospodarowania kapitałem w przedsiębiorstwie. Zagadnienia wybrane*, TNOiK, Warszawa—Kraków 1997.
- Drury C., *Rachunek kosztów. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Gierusz J., *Poradnik ewidencji i rozliczania kosztów*, ODDK, Gdańsk 1995.
- Koc S., Karczykowski A., Borkowska M., *Zakładowy plan kont dla spółek prawa handlowego i cywilnego w świetle ustawy o rachunkowości (typowe rozwiązania)*, Finans-Servis, Warszawa 1995.
- Piekarz H., *Efekt organizacyjny jako kryterium oceny systemu wytwórczego*, AE, Kraków 1991.
- Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Więckowski J., *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie przemysłowym*, PWE, Warszawa 1988.



LESZEK KOZIOŁ

## Projektowanie systemu czasu pracy w firmie — zarys problematyki

### 1. Wprowadzenie

Wraz ze wzrostem liczby i złożoności powiązań występujących w gospodarce, jak również coraz większym wpływem otoczenia na funkcjonowanie i rozwój organizacji zauważa się intensyfikację prac nad nowymi metodami i sposobami pozwalającymi na lepsze niż dotąd dostosowanie się firm do zmienności rynku. Jedną z owych metod jest podejście strategiczne. Wkracza ono niemal we wszystkie obszary funkcjonowania organizacji, podkreślając przy tym dużą i ciągle rosnącą rolę czynnika ludzkiego. Ostatnio obserwuje się coraz wyraźniej rysującą się tendencję do traktowania czasu pracy jako strategicznego zasobu, rozpatrywanego zarówno w kontekście elementu strategii społecznej, jak i ogólnej strategii firmy zwanej strategią konkurencyjności. Warto dodać, że elastyczność jest uznawana — obok produktywności, jakości i niezawodności — za główną składową konkurencyjności systemów gospodarczych<sup>1</sup>. Uelastycznienie którejkolwiek dziedziny działalności przedsiębiorstwa oznacza konieczność uelastyczenia jej organizacji pracy, a więc również czasu pracy. Ch. Maige i J.L. Muller stwierdzili, „że klienci są wrażliwi na czas i tkwi w nim ważna przewaga konkurencyjna”<sup>2</sup>.

Warto dodać, że podbudowę prawną systemu czasu pracy w firmie stanowi regulamin pracy oraz przede wszystkim tzw. zakładowy układ zbiorowy pracy. Ustawodawca, przywiązując do spraw wymiaru czasu pracy i jego organizacji dużą wagę, podniósł zagadnienia te do rangi powszechnie obowiązujących norm prawnych.

Integracja strategii czasu pracy i strategii ogólnej firmy wydaje się nieunikniona, gdyż strategia dotycząca czasu pracy ułatwia realizację, a czasem definiuje strategię organizacji. Należałoby zatem odnaleźć strategiczny łącznik, który zapewni spójność celów polityki czasu pracy i polityki ogólnej firmy. Może nim być polityka zatrudnienia, rozwój zawodowy, ocena efektywności pracy. Wydaje się, że tym łącznikiem powinien być system zadaniowy, którego teoretyczną pod-

<sup>1</sup> Zob. S. Lis, K. Santarek, S. Strzelczak, *Organizacja elastycznych systemów produkcyjnych*, PWN, Warszawa 1994, s. 13 i nast.

<sup>2</sup> Ch. Maige, J.L. Muller, *Walka z czasem. Atut strategiczny przedsiębiorstwa*, Warszawa 1995, s. 13.

budowę stanowi technika zarządzania przez cele, technika zarządzania przez pieniądze<sup>3</sup>.

Strategia czasu pracy wynikająca z ogólnej strategii firmy powinna uwzględnić jej otoczenie, interesy pracowników w zakresie czasu pracy, jak również sytuację wewnętrzną firmy. Musi zatem koncentrować się na priorytetowych kwestiach organizacji, zachowywać elastyczność. Zespolecie elementów systemu czasu pracy i zasad strategii ogólnej staje się możliwe, gdy znany jest kierunek rozwoju organizacji oraz związane z tym potrzeby dotyczące takich kwestii, jak:

- liczebność personelu w powiązaniu z planowanymi działaniami,
- kwalifikacje niezbędne do dokonywania zmian wynikających z założeń ogólnej strategii firmy,
- wpływ wprowadzanych zmian na strukturę organizacyjną,
- planowane zmiany kultury organizacyjnej, sposobu wykonywania pracy, w takich dziedzinach, jak nowe standardy pracy, obsługi klienta, praca zespołowa,
- metody wynagradzania i premiowania pracowników za czas pracy (zob. wykres 1).

O ile coraz częstsze podkreślanie strategicznego znaczenia czasu w przedsiębiorstwie widać wyraźnie, o tyle czas jest zawsze istotnym czynnikiem konkurencyjności, m.in. można wykorzystać go przez<sup>4</sup>:

- skrócenie procesów (oszczędność czasu),
- dotrzymanie umówionych terminów (punktualność),
- uformowanie na nowo istniejących procesów (płynność czasu),
- rozwój nowych produktów i procesów (innowacyjność).

Przykładem, jak wykorzystano czas jako czynnik konkurencyjności, może być koncern farmaceutyczny Merck, który zwiększył roczne zyski o 500 milionów dolarów dzięki znacznemu skróceniu czasu rozwoju nowych produktów (leków); w Toyocie w 1995 roku wprowadzono program, w którym klient powinien otrzymać samochód zgodnie z indywidualnym zamówieniem już po trzech dniach<sup>5</sup>.

Konieczne staje się więc zapewnienie monitoringu efektywności czasu pracy w firmie pod kątem wykorzystania czasu pracy przez pracowników i jego powiązania z wydajnością pracy, za pomocą m.in. takich wskaźników, jak: wydajność pracy, rentowność pracy, produktywność płac, rentowność zatrudnienia, opłacanie przyrostu wydajności pracy, opłacanie przyrostu wydajności (realnie), graniczny wskaźnik opłacenia wydajności, udział kosztów płac w kosztach ogółem. Proces ten poprzez stałą analizę efektywności czasu pracy może umożliwić skuteczne realizowanie ogólnej strategii organizacji, zapewniając przy tym reali-

<sup>3</sup> T. H. Patten, *Organizational Development through Teambuilding*, John Wiley and Sons, New York 1981; A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Kraków—Kluczbork 1996, s. 140 i nast.; S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998, s. 118 i nast.

<sup>4</sup> K. Hassig, *Zeit als Wettbewerbsstrategie (Time Based Management)*, „Die Konferenz” 1994, nr 4, s. 250.

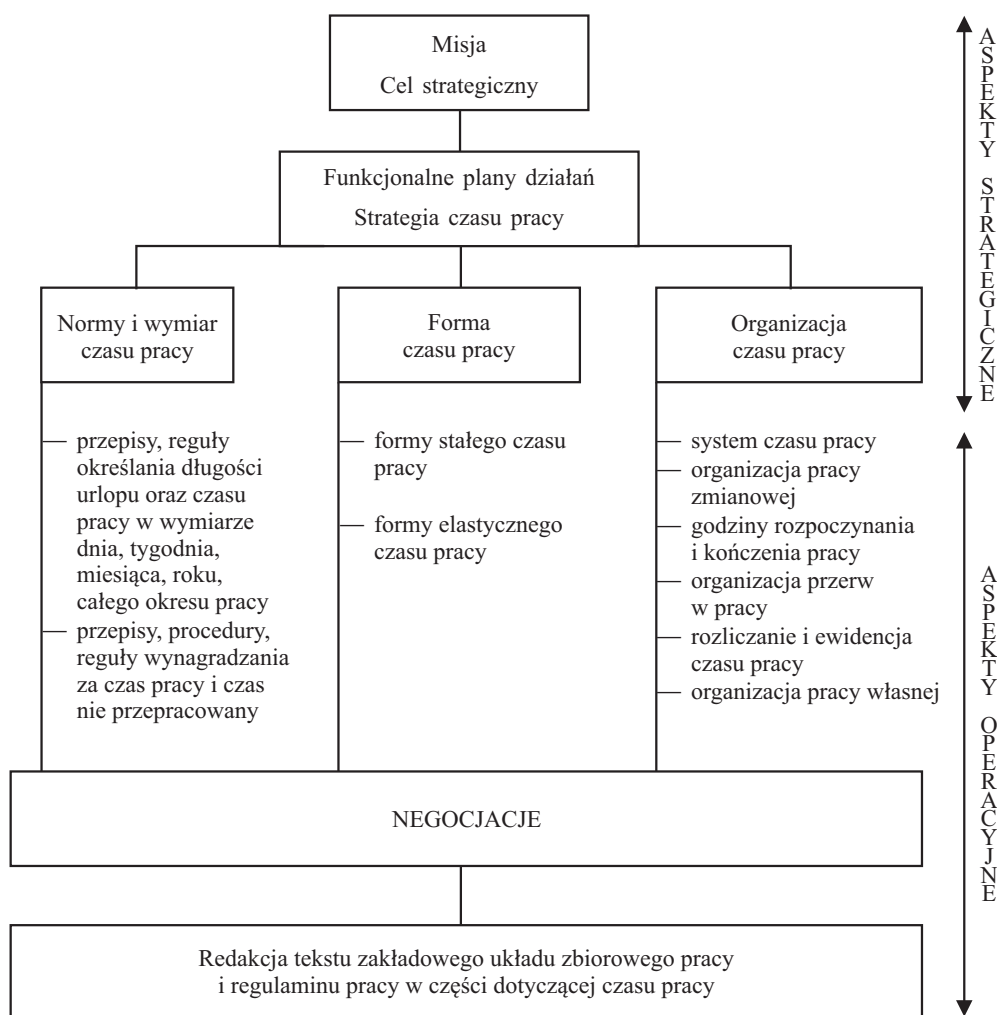
<sup>5</sup> *Ibidem*.

zacie celów operacyjnych, efektywnościowych, np. uniknięcie takich sytuacji, kiedy to wzrost płac nastąpi bez udziału wzrostu wydajności pracy.

Poniżej przedstawiono zarys koncepcji doskonalenia, zwłaszcza budowy systemu organizacji czasu pracy w organizacji obejmującej zarówno etapy formułowania strategii czasu pracy, jak i etapy jej implementacji. Wskazano również wybrane, nowoczesne metody i techniki badawcze, pomocne przy projektowaniu tych systemów. Wcześniej jednak sprecyzowano podstawowe pojęcia i regulacje czasu pracy zawarte w przepisach prawa pracy, których znajomość jest nieodzowna dla poznania problematyki czasu pracy.

Wykres 1

Strategiczne i operacyjne aspekty systemu organizacji czasu pracy



Źródło: opracowanie własne.

## 2. Podstawowe pojęcia i regulacje czasu pracy zawarte w przepisach działu szóstego Kodeksu pracy

Pojęcie czasu pracy. Czas pracy zgodnie z art. 128 K.p. jest to czas, w którym pracownik pozostaje w dyspozycji pracodawcy w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy.

Czas pracy — poza okresem faktycznej pracy — obejmuje czas oczekiwania na pracę, a także okresy:

- przestoju (niezawinionego i zawinionego przez pracownika), jeżeli pracownik pozostaje w dyspozycji pracodawcy,
- przerw w pracy.

Do czasu pracy nie wlicza się okresu dyżuru. W gruncie rzeczy, poza dyżurem, w innych przypadkach samo pozostawanie w dyspozycji pracodawcy traktowane jest jako czas pracy.

Norma czasu pracy. Określa ją przepis art. 129 K.p.: czas pracy nie może przekraczać 8 godzin na dobę i przeciętnie 42 godzin na tydzień w przyjętym okresie rozliczeniowym, nie przekraczającym 3 miesięcy. (Z wyjątkami dopuszczonymi przez Kodeks: art. 129<sup>2</sup>, 129<sup>4</sup>, 132 § 2 i 4.)

Pojęcie doby nie jest tożsame z pojęciem doby astronomicznej, której początek i koniec wyznaczają godziny 0<sup>00</sup>—24<sup>00</sup>. Przy rozliczaniu czasu pracy przyjmuje się zasadę, że początkiem doby rozliczeniowej jest godzina rozpoczęcia przez pracownika pracy na danej zmianie, a nie jej zakończenia.

Norma czasu pracy jest normą „przeciętną” w tym znaczeniu, że czas pracy we wszystkich tygodniach nie jest jednakowy. „Przeciętny” czas tygodniowy oznacza średnią arytmetyczną liczbę godzin w tygodniu w okresie rozliczeniowym. W poszczególnych tygodniach czas pracy może być różny.

Dobowy wymiar czasu pracy może być przedłużony tylko w sytuacjach wyraźnie wskazanych w przepisach, a więc w przypadku:

- wprowadzenia w danym roku większej niż 39 liczby dodatkowych dni wolnych od pracy, co upoważnia do przedłużenia dobowego wymiaru do 9 godzin (art. 129<sup>2</sup> K.p.), przy zachowaniu normy nie przekraczającej 42 godzin tygodniowo,

- wprowadzenia pracy w równoważnych normach — dopuszczalny jest wymiar do 12 godzin na dobę, z wyjątkiem pracy kierowców w transporcie samochodowym i w komunikacji samochodowej, w stosunku do których przepis art. 129<sup>4</sup> §1 K.p. dopuszcza maksymalny 10-godzinny wymiar dobowy,

- w systemie pracy w ruchu ciągłym dopuszczalne jest przedłużenie dobowego wymiaru czasu pracy — ale tylko jednego dnia w niektórych tygodniach okresu rozliczeniowego — do 12 godzin (art. 132 §2 K.p.),

- pracy przy dozorze urządzeń lub związanej z częściowym pozostawianiem w pogotowiu do pracy w wymiarze powyżej 12 godzin na dobę (art. 142 K.p.).

**Skracanie czasu pracy.** Normy te mogą być skrócone przez pracodawcę w układzie zbiorowym pracy. Skrócenie normy czasu pracy przez pracodawcę nie powinno powodować obniżenia wynagrodzenia; a więc wynagrodzenie płatne stawką godzinową czy dniówkową powinno zostać odpowiednio przeliczone.

Skrócenie normy czasu pracy połączone ze zmniejszeniem wynagrodzenia wymaga wypowiedzenia zmieniającego, oznacza bowiem niekorzystną zmianę warunków umowy o pracę.

**Wymiar czasu pracy.** Wymiarem tym jest liczba godzin, jaką w danym okresie rozliczeniowym pracownik ma faktycznie przepracować — przy określonej normie czasu pracy. Wymiar czasu pracy nie zawsze pokrywa się z normą. Ewentualna różnica w liczbie godzin między normą a wymiarem występuje w tych okresach rozliczeniowych, w których święto przypada w innym dniu niż niedziela. Każde bowiem święto przypadające w innym dniu niż niedziela powoduje zmniejszenie liczby godzin, które pracownik powinien przepracować.

**Okres rozliczeniowy.** Służy z jednej strony do ustalenia wymiaru czasu pracy w celu sporządzenia harmonogramu pracy, a z drugiej do rozliczenia czasu pracy w celu ustalenia, czy nie doszło do przekroczenia średniotygodniowej normy czasu pracy. Podstawowy okres rozliczeniowy nie może przekraczać trzech miesięcy. W różnych rozkładach i systemach czasu pracy przepisy określają różne okresy rozliczeniowe.

Okres rozliczeniowy musi być wyraźnie ustalony i wskazany w regulaminie pracy lub w układzie zbiorowym pracy.

Najdłuższy okres rozliczeniowy, jaki dopuszczają obowiązujące przepisy, wynosi 6 miesięcy, wyłącznie w sytuacjach określonych w art. 129<sup>4</sup> §3 K.p., czyli przy pracach uzależnionych od pory roku lub warunków atmosferycznych w razie zastosowania systemu pracy w równoważnych normach.

**Bilans czasu pracy.** Jeżeli czas pracy zakładu pracy jest dłuższy niż czas pracy pracownika, to pracodawca powinien sporządzić bilans czasu pracy, czyli ustalić, ilu pracowników powinno przypadać na jedno stanowisko pracy.

Przy normie czasu pracy nie przekraczającej 40 godzin — biorąc za przykład rok 2000 — należy 52 tygodnie pomnożyć przez 40 godzin, odjąć dni świąt przypadających w inne dni niż niedziele (w 2000 r. — 10 dni) i 8 godzin oraz dodać iloczyn 8 godzin i dnia roboczego (dni roboczych w latach przestępnych) od poniedziałku do piątku „wystających” poza pełne tygodnie. W roku 2000 poza pełnymi tygodniami pozostają tylko sobota i niedziela, których się nie uwzględnia. W sumie daje to 2000 godzin, czyli 250 dniówek. Liczbę tę należy jednak pomniejszyć o dni urlopu wypoczynkowego należnego każdemu pracownikowi, z wyjątkiem dopiero rozpoczynającego pracę zawodową. Przy założeniu, że każdy pracownik ma prawo do 26 dni urlopu, daje to 224 dni pracy (po 8 godzin), czyli 1792 godziny.

W przypadku stosowania normy nie przekraczającej 42 godzin przeciętnie na tydzień, ustalając liczbę godzin, które pracownik powinien przepracować, należy od liczby dni roboczych 304 (od 366 dni odjęto 52 niedziele i 10 świąt) odjąć 39 dodatkowych dni wolnych od pracy, co daje 265 dni, pomniejszonych o 26 dni urlopu, a więc 239 dni pracy (po 8 godzin), czyli 1912 godzin.

Ustalając, ilu pracowników potrzeba do obsadzenia jednego stanowiska pracy, należy 1784 godziny podzielić przez przewidywaną liczbę godzin, które powinien przepracować statystyczny pracownik. Przy normie 40-godzinnej potrzeba 4,90 pracownika, przy normie 42-godzinnej 4,59 pracownika na jedno stanowisko pracy, na którym praca wykonywana jest cały rok bez przerwy.

Podobne obliczenia należy wykonać, jeżeli praca nie jest wykonywana przez wszystkie dni w roku bądź krócej niż 24 godziny na dobę. W każdej sytuacji należy ustalić liczbę godzin pracy (dniówek), w czasie których będzie wykonywana praca na danym stanowisku i porównać z czasem pracy jednego pracownika.

Pracodawca nie może tak ustalić organizacji pracy, aby zachodziła konieczność stałej pracy w godzinach nadliczbowych.

System czasu pracy. Poza „normalną”, 8-godzinną pracą w każdy dzień roboczy — z wyłączeniem jedynie dni dodatkowo wolnych od pracy — przepisy przewidują następujące systemy czasu pracy:

- A — pracy w równoważnych normach,
- B — przerywanego czasu pracy,
- C — zadaniowego czasu pracy,
- D — pracy w ruchu ciągłym,
- E — pracy w czterobrygadowej organizacji pracy,
- F — pracy przy dozorze urządzeń lub pozostawaniu w pogotowiu do pracy.

Jeden pracodawca może stosować rozmaite systemy czasu pracy — w zależności od potrzeb. Pracownik musi być zatrudniony w określonym systemie czasu pracy. Przepisy Kodeksu nie ograniczają możliwości zatrudnienia pracownika w każdym systemie organizacji czasu pracy stosowanym u danego pracodawcy, jeżeli w stosunku do danego pracownika możliwości tej nie wyłącza umowa o pracę lub przepis szczególny, np. dotyczący ochrony pracy kobiet. Jeżeli strony nie zastrzegły w umowie, że pracownik będzie zatrudniony w określonym systemie organizacyjnym pracy, system ten w ramach uprawnień pracodawcy może być zmieniony — pracodawca może przenieść pracownika do innego systemu organizacji czasu pracy. Nie jest wymagana ani zgoda pracownika, ani wypowiedzenie warunków pracy. Nie są jednak dopuszczalne ciągłe zmiany systemu pracy, w jakim pracownik ma pracować. Jeżeli w wyniku przeniesienia pracownika do innego systemu organizacji pracy następuje obniżenie zarobków, np. z powodu pracy tylko w porze dziennej, to nie jest to zmiana wynagrodzenia wymagająca wypowiedzenia zmieniającego.



**Rozkład czasu pracy.** W ramach poszczególnych systemów czasu pracy może być stosowany różny rozkład czasu pracy. Rozkład czasu pracy oznacza ustalenie liczby godzin pracy w poszczególnych dniach tygodnia oraz godzin rozpoczęcia i kończenia pracy w ramach określonego systemu organizacji czasu pracy. Rozkład czasu pracy musi być ustalony w sposób gwarantujący pracownikowi planowanie czasu wolnego od pracy przy zapewnieniu prawidłowego toku pracy zakładu. Stosowany rozkład czasu pracy musi być określony w regulaminie pracy lub w układzie zbiorowym.

**Harmonogram pracy.** Graficznym przedstawieniem rozkładu czasu pracy jest harmonogram pracy. Pracodawca obowiązany jest sporządzić harmonogram pracy dla każdego pracownika, poza zatrudnionym w systemie przewidującym pracę codzienną we wszystkie dni robocze (z wyłączeniem dodatkowych dni wolnych od pracy), czyli dla każdego pracownika, którego czas pracy nie pokrywa się z godzinami pracy (funkcjonowania) danego zakładu pracy. Rozkład czasu pracy powinien być z góry ustalony w harmonogramie i podany do wiadomości pracowników przed okresem rozliczeniowym. Jeżeli pracownik pracuje w różnych godzinach, to harmonogram pracy powinien określać konkretne godziny pracy w poszczególnych dniach.

**Ewidencja czasu pracy.** Pracodawca jest obowiązany prowadzić ewidencję czasu pracy, z uwzględnieniem pracy w godzinach nadliczbowych. Pracodawca udostępnia tę ewidencję pracownikowi na jego żądanie. Ewidencja czasu pracy ma być prowadzona w formie imiennej karty. Przepisy nie określają wzoru karty — może ona być prowadzona w dowolnej formie, pod warunkiem, że zawiera wszystkie niezbędne informacje. Każdy pracodawca sam ustala wzór karty w zależności od potrzeb wynikających m.in. ze stosowanych systemów i rozkładów czasu pracy. Karta ta powinna zawierać informacje o liczbie godzin przepracowanych w każdym dniu, bez zbędnych szczegółów (takich, jak godzina przyścia do pracy czy wyjścia z pracy).

### 3. Etapy formułowania strategii

Niżej przedstawiono charakterystykę etapów, czy raczej kwestii, występujących w procesie budowy strategii wynagradzania pracowników. Ich rozstrzygnięcie warunkuje dalsze prace nad doskonaleniem systemu czasu pracy mające charakter operacyjny.

#### Etap I — określenie funkcji czasu pracy

System czasu pracy w organizacji może pełnić funkcję ochronną, motywacyjną, organizacyjną i marketingową. W przypadku pierwszych dwóch funkcji można mówić o przyjmowaniu przez przedsiębiorstwo orientacji na pracowników, gdzie uwzględniane są głównie interesy załogi takie, przykładowo, jak obciążenie

pracą czy preferencje pracowników w zakresie czasu pracy i związane z nimi oczekiwania płacowe.

Funkcja organizacyjna, utożsamiana z orientacją kapitałową, podkreśla związki stosowanej organizacji czasu pracy z wykorzystaniem czynników wytwórczych, zwłaszcza środków trwałych, celem m.in. zmniejszenia udziału kosztów stałych w koszcie jednostkowym produktu.

Z kolei zorientowanie na otoczenie (funkcja marketingowa), czyli zorientowanie na szeroko rozumianych klientów, wiąże się z koniecznością takiego uregulowania czasu pracy, aby zapewnić wielkość i terminowość dostaw, szybko reagować na zmniejszające się zapotrzebowanie, stworzyć odpowiednie warunki wprowadzenia nowych produktów.

Wybór którejs z wymienionych funkcji i przyjęcie odpowiedniej orientacji oddziaływa na system (model) czasu pracy w firmie. Wszystkie są ważne, lecz ich znaczenie zmienia się stosownie do roli w realizacji strategii i uwarunkowań funkcjonowania danej kategorii pracowników. Dla przykładu można podać, że w odniesieniu do pracowników, którzy w pośredni sposób i zarazem w niewielkim stopniu przyczyniają się do realizacji strategicznego celu organizacji, np. pracowników obsługi, dominuje funkcja ochronna, tj. zapewnienie pracownikowi bezpieczeństwa pracy i bezpieczeństwa materialnego.

Wprowadzie dość często podejmowane są próby znalezienia równowagi między interesami klientów, pracowników i przedsiębiorstwa, należy jednak zaakcentować, że orientacja na otoczenie odgrywa dominującą i ciągle rosnącą rolę.

Sumując powyższe uwagi, warto podkreślić, że etap pierwszy budowania strategii czasu pracy powinien zakończyć się, po pierwsze: wyodrębnieniem kategorii zatrudnionych oraz ukazaniem ich roli w realizacji strategii firmy; po drugie: podjęciem decyzji dotyczącej określenia funkcji czasu pracy dla wspomnianych kategorii pracowników; po trzecie: stwierdzeniem, które spośród kluczowych dla firmy zachowań czy kompetencji należy wzmacniać za pomocą odpowiedniej organizacji czasu pracy i systemu wynagrodzeń.

## Etap II — określenie pozycji firmy na rynku czasu pracy i wynagrodzeń

Na tym etapie należy znaleźć odpowiedź na pytanie dotyczące wymiaru czasu pracy pracowników firmy i poziomu jego opłacania na tle czasu pracy w danej branży oraz wynagrodzeń oferowanych na lokalnym rynku pracy.

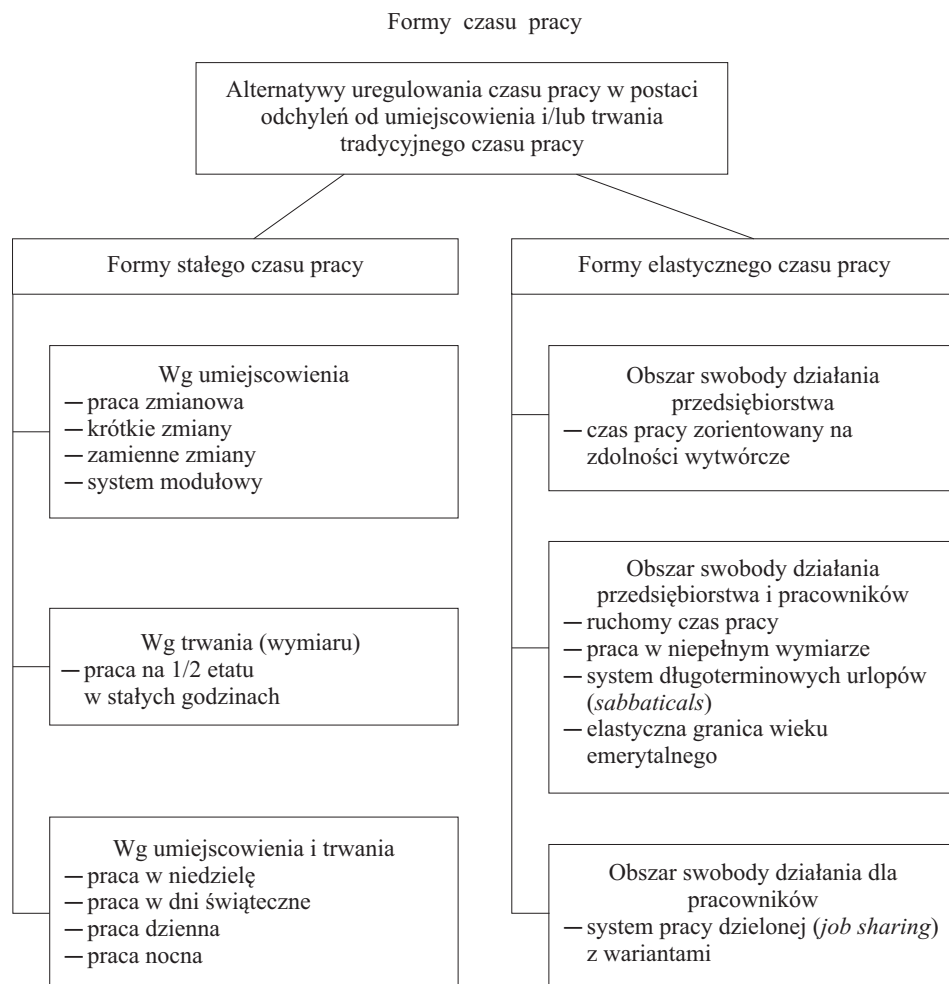
Odpowiedź na to pytanie jest ważna z punktu widzenia ogólnej efektywności organizacji. Wysokość wynagrodzeń i wymiar czasu pracy decyduje bowiem o kosztach pracy w firmie, czyli także o jej rentowności. Jeżeli czas pracy będzie krótszy, a wynagrodzenia będą wyższe od tych, jakie oferują konkurenci, to obniży to konkurencyjność kosztową firmy, chyba że wyższymi wynagrodzeniami odpowiada odpowiednio wyższy poziom efektywności czasu pracy. Natomiast w sytuacji, kiedy wynagrodzenia w firmie za daną jednostkę czasu będą niższe od oferowanych na rynku albo wymagana będzie duża dyspozycyjność i częste

przedłużanie dobowego wymiaru czasu pracy lub czasu pracy pracowników, to grozić to będzie utratą pracowników należących do trzonu załogi, na których firmie najbardziej zależy.

### Etap III — wybór formy czasu pracy i określenie jego elementów

Wybór i praktyczne zastosowanie stałego czy elastycznego czasu pracy wraz z wynikającą z niego kombinacją zatrudnienia silnie oddziałują na realizację celów firmy. Charakterystykę form czasu pracy oraz macierz efektów potencjału elastyczności w firmie przedstawiono na wykresie 2 i w tabeli 1.

Wykres 2



Źródło: opracowano na podstawie Ch. Scholz, *Personalmanagement*, Verlag Vahlen, München 1993, s. 339.

Tabela 1

Macierz efektów dużego potencjału elastyczności w przedsiębiorstwie

Cele uelastycznienia czasu pracy \ Cele główne przedsiębiorstwa	Zadowolenie klientów	Rentowność	Gospodarność	Produktywność	Zadowolenie pracowników	Wypłacalność
1. Mniejsza stała załoga — niższe stałe koszty pracy — mniejsza liczba nadgodzin		+	+			
2. Mniejsze stany zapasów — niższe koszty magazynowania — mniejsze zaangażowanie kapitału	+	+				+
	+	+		+		+
3. Elastyczniejsze wykorzystanie własnego i obcego personelu — uelastycznienie kosztów pracy — wyższe zmienne koszty pracy	+	+				
		-				
4. Wysokie zdolności dostosowawcze — krótkie czasy reakcji i dostaw — lepsze porozumienie z pracownikami — wyższe koszty osobowe przy nadmiernym wykorzystaniu personelu — bezkosztowe utrzymywanie rezerw	+	+				+
		-	-		+	-
		+	+			

+ dodatni wpływ na osiągnięcie celów głównych.

- ujemny wpływ na osiągnięcie celów głównych.

Źródło: opracowano na podstawie H. T. Beyer, *Strategische Perspektiven des Arbeitszeitmanagements* [w:] K. F. Ackermann, M. Hofmann, *Innovationes Arbeitszeit- und Betriebszeitmanagement*, Frankfurt/Main, New York 1990, s. 41.

Niezwykle ważne z punktu widzenia strategii czasu pracy jest określenie elementów systemu czasu oraz sposobów ich opłacania. W szczególności dotyczy to długości urlopu wypoczynkowego i urlopów okolicznościowych, opłacania absencji w pracy, przerw w pracy, przestojów, pracy w godzinach nadliczbowych, w niedziele i święta, w porze nocnej itp.

W zakończeniu omawiania tej kwestii warto podkreślić, że rozwiązania w zakresie czasu pracy mogą dotyczyć przedsiębiorstw i instytucji, ich wyodrębnionych jednostek organizacyjnych (wydział, dział), a nawet poszczególnych stanowisk pracy czy konkretnych osób. Wskazują na to doświadczenia nowoczesnych firm w kraju i za granicą.

## 4. Implementacja systemu czasu pracy

W projektowaniu i wprowadzaniu rozwiązań w zakresie czasu pracy można wyróżnić następujące etapy: powołanie zespołu badawczego oraz wstępne rozpoznanie opcji, konsultacja, identyfikacja operacyjnych warunków i preferencji pracowników, tworzenie konkretnych planów, negocjacje, informowanie i doształcenie, wprowadzanie w życie.

### 1. Powołanie zespołu oraz wstępne rozpoznanie opcji

Zanim podejmie się prace projektowe, warto poprzedzić je odpowiednimi działaniami preparacyjnymi. Pierwsze z nich i nieodzowne to powołanie grupy planującej. Taka grupa powinna reprezentować tych, których dane rozwiązanie dotyczy, a więc obejmować przedstawicieli pracowników, personelu nadzorującego, osoby z różnych jednostek organizacyjnych, które muszą ze sobą współpracować. Grupa planistyczna powinna także obejmować kierownictwo firmy i działające w niej związki zawodowe albo mieć z nimi stały kontakt. Analizowane rozwiązania w sferze czasu pracy powinny pomagać w osiągnięciu ekonomicznych i społecznych celów zakładu. Rozpoznanie opcji winno być poprzedzone bardziej szczegółowym, wyraźnym określeniem tych celów oraz zachowań pracowników, które sprzyjają ich realizacji. Przykładem celów, których osiągnięciu mogą służyć rozwiązania w zakresie organizacji czasu pracy, może być wzrost produkcji oparty na wykorzystaniu istniejącej powierzchni i wyposażenia, pozyskiwaniu i motywowaniu pracowników, ochronie miejsc pracy itp.

Do identyfikacji najważniejszych zachowań pracowników, które sprzyjają realizacji celów strategicznych firmy, służy model kompetencji. Wykorzystywany on jest jako narzędzie budowania systemu wynagrodzeń: struktury płac podstawowych oraz systemu premiowania. Może również posłużyć do budowy systemu czasu pracy. Lista kompetencji obejmuje zachowania najważniejsze dla osiągnięcia strategicznych celów firmy. Do takich zachowań zaliczyć można: dobre komunikowanie się z klientami, współpracownikami, podejmowanie ryzyka, pracę zespołową, inicjatywę, twórcze podejście do rozwiązywania złożonych problemów, sprawność techniczną, orientację na wyniki ekonomiczne mierzone w pieniądzu i inne.

W wielu sytuacjach zmiany w rozkładach czasu pracy są wynikiem konkretnej potrzeby, są nakazem chwili, jak np. planowany wzrost produkcji. W takich przy-

padkach również warto w sposób systemowy podejść do opracowania nowych projektów. Warto też zebrać uwagi i opinie na temat już funkcjonujących form czasu pracy w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych.

Metodą pomocną w projektowaniu nowych rozwiązań organizacyjnych w zakresie czasu pracy jest *benchmarking*. Polega ona na porównywaniu własnych rozwiązań z najlepszymi oraz ich udoskonalaniu przez uczenie się od innych oraz wykorzystaniu ich doświadczenia<sup>6</sup>. Jak można zauważyć, punkt ciężkości analizy położono nie tyle na znajdowanie i przenoszenie rozwiązań wzorcowych, ile raczej na sposoby dochodzenia do rozwiązań najlepszych. Zastosowanie *benchmarkingu* do wybranych metod czy sposobów pracy wymaga odpowiedzi na następujące pytania<sup>7</sup>:

- 1) dlaczego dany proces jest realizowany?
- 2) dlaczego jest realizowany w taki właśnie sposób?
- 3) jakie są przykłady tego typu procesów (rozwiązań organizacyjnych) wzorcowych?
- 4) jak w świetle porównań proces ten (rozwiązanie organizacyjne) powinien być usprawniony?

## 2. Konsultacje

Zanim zapadnie decyzja o przyjęciu danego systemu czasu pracy, należy możliwie szeroko upowszechnić informację o nim oraz o możliwych zmianach w rozkładach czasu pracy. Jeszcze wcześniej powinno się określić procedury opracowania i wdrażania zmian w rozkładach czasu pracy. W procedurach tych przewiduje się konsultacje z każdą zainteresowaną osobą, w szczególności z pracownikami i ich przedstawicielami.

W opracowywaniu nowych rozwiązań w zakresie organizacji czasu pracy powinni uczestniczyć pracownicy. Firma nie odnotuje postępu organizacyjnego, jeśli nowe rozwiązania organizacyjne zostaną narzucone, nie zaakceptowane przez pracowników. Warto zatem sięgnąć po metody mieszczące się w nurcie partycypacyjnym teorii organizacji i zarządzania (np. demokratyczny styl kierowania, koła jakości) czy metodę marketingu wewnętrznego. Specjalista francuski Ch. Michon uważa, że jest to postępowanie marketingowe wewnątrz przedsiębiorstwa, pozwalające tworzyć i promować idee, projekty i wartości użyteczne dla firmy, komunikować się przez dialog z pracownikami, aby mogli je wyrazić albo wybrać swobodnie, a w ostatecznym rachunku — sprzyjać ich wprowadzaniu w przedsiębiorstwie<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Z. Martyniak, *Organizacja i zarządzanie. 15 efektywnych metod*, Kraków—Kluczbork 1997, s. 186.

<sup>7</sup> *Ibidem*.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 170.

### 3. Identyfikacja operacyjnych warunków i preferencji pracowników

Rozkłady czasu pracy pracowników powinny być przygotowywane w oparciu o aktualną i szczegółową informację dotyczącą działalności operacyjnej firmy. Informacje o operacyjnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstwa powinny dotyczyć wydziałów oraz, jeśli zajdzie taka potrzeba, nawet poszczególnych stanowisk pracy. Informacje o czasie funkcjonowania zakładu, zatrudnienia i rozwiązań logistycznych mogą być gromadzone np. w toku analizy danych planistycznych, na podstawie statystyki czasu pracy, godzin nadliczbowych, absencji oraz wywiadów z personelem nadzorującym i kierowniczym.

### 4. Opracowywanie konkretnych planów

Oporając się na zebranych informacjach, można opracować nowe rozwiązania w organizacji czasu pracy. Powinno to być wynikiem działania grupy roboczej, obejmującej przedstawicieli pracowników. Plany nowych rozwiązań powinny być przygotowane na piśmie.

### 5. Negocjacje

Większość wprowadzanych rozwiązań organizacyjnych obejmuje zagadnienia, które zazwyczaj są przedmiotem negocjacji. Należy zatem wykonać prace wskazane wyżej tak, by w fazie negocjacji odnosić się do konkretnych propozycji, etapów zagadnień, a nawet kwestii.

Zagadnienia mogące być przedmiotem negocjacji obejmują m.in.:

- zgłaszane przez pracowników i ich przedstawicieli zmiany we wstępnych propozycjach i założeniach budowy systemu czasu pracy wysuwanych przez kierownictwo zakładu,

- skracanie czasu pracy lub dodatki za pracę zmianową, pracę nocną, pracę w czasie weekendów i świąt, organizację czasu pracy w różnych okresach doby, w dni świąteczne itp.,

- zagadnienia administracyjne, takie jak: rejestracja czasu pracy, wynagrodzeń, komunikacja z pracownikami,

- procedury wprowadzania nowych rozwiązań w praktyce firmy.

### 6. Informacje i szkolenia

Po zakończeniu negocjacji powinno się udostępnić wszystkim pracownikom szczegółową i wyczerpującą informację o uzgodnionych rozwiązaniach.

Przed wdrożeniem nowych rozwiązań może wystąpić potrzeba przeszkolenia personelu nadzoru. Przeszkolenie powinno obejmować takie zagadnienia, jak: wykorzystanie nowego sprzętu rejestracji czasu, prowadzenie ewidencji czasu pracy dla poszczególnych osób, kierowanie grupami pracowników, którzy funkcjonują w niestandardowych systemach czasu pracy czy systemach indywidualnych.

Może być potrzebne również przeszkolenie pracowników, szczególnie jeśli sami mają organizować czy rejestrować swój czas pracy, zwłaszcza w przypadku wykonywania wielu różnorodnych zadań, stosowania czasu zadaniowego czy równoważnych norm czasu pracy.

## 7. Wdrażanie rozwiązań

Zazwyczaj pożądane jest wprowadzanie nowych rozwiązań dopiero po ich wypróbowaniu, kiedy zarówno pracodawca, jak i pracownicy czy ich przedstawiciele mogą ocenić nowy system i zaproponować możliwe usprawnienia.

Stopniowe wprowadzanie nowych rozwiązań kolejno w poszczególnych działach może również umożliwić identyfikację i rozwiązanie problemów, zanim wystąpią one w skali całego zakładu, destabilizując jego funkcjonowanie<sup>9</sup>.

## Bibliografia

- Beyer H.T., *Strategische Perspektiven des Arbeitszeitmanagements* [w:] K.F. Ackermann, M. Hofmann, *Innovationes Arbeitszeit- und Betriebszeitmanagement*, Frankfurt/Main, New York 1990.
- Hassig K., *Zeit als Wettbewerbsstrategie (Time Based Management)*, „Die Konferenz” 1994, nr 4.
- Lis S., Santarek K., Strzelczak S., *Organizacja elastycznych systemów produkcyjnych*, PWN, Warszawa 1994.
- Machol-Zajda L., *Praktyczne zasady kształtowania czasu pracy*, Studia i Materiały IPiSS, Warszawa 1994.
- Maige Ch., Muller J.L., *Walka z czasem. Atut strategiczny przedsiębiorstwa*, Warszawa 1995.
- Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie. 15 efektywnych metod*, Kraków—Kluczbork 1997.
- Patten T.H., *Organizational Development through Teambuilding*, John Wiley and Sons, New York 1981.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998.
- Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, Kraków—Kluczbork 1996.

---

<sup>9</sup> L. Machol-Zajda, *Praktyczne zasady kształtowania czasu pracy*, Studia i Materiały IPiSS, Warszawa 1994, s. 26.



## Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna — próba systematyzacji pojęć

Rozpatrując zagadnienie efektywności pracy ludzkiej, realizowane przez człowieka prace warto teoretycznie zróżnicować na wykonywane indywidualnie i zespołowo. Praca indywidualna polega na samodzielnej realizacji przez pracownika przydzielonego zadania. Pracownik jest w dużej mierze zobowiązany do samodzielnego rozwiązywania pojawiających się problemów, choć określa to różny stopień (w zależności od posiadanej autonomii) nadzoru i wspomagania przez przełożonego. Oczywiście prace indywidualne nie są realizowane w całkowitej izolacji od pracy na innych stanowiskach. Oprócz kontaktów nieformalnych zachodzą bowiem interakcje z przełożonym. Prace indywidualne wymagają również niejednokrotnie kontaktów z innymi współpracownikami lub mogą wymagać kontaktów z osobami pochodzącymi z otoczenia organizacji. Prace zespołowe polegają na wspólnej, dwu- lub kilkusobowej realizacji przydzielonych na stałe zadań albo wykonywaniu zadań przypisanych specjalnie powołanym zespołom. Występują więc bezpośrednie związki między czynnościami składającymi się na zadanie, a tym samym ścisłe zależności i kontakty między pracownikami. Pracownik może także pracować indywidualnie, a oprócz tego uczestniczyć w pracach jednego lub kilku zespołów specjalnych (zadaniowych). Dlatego też rozpatrując zagadnienie tworzenia wysokiej efektywności działania ludzi w pracy, należy skupić uwagę na klimacie i kulturze organizacyjnej. Ten klimat i ta kultura tworzą bowiem społeczne warunki współdziałania ludzi w procesie pracy, wpływając na:

- zachowania pracowników w organizacji,
- sposób podejścia do pracy,
- stopień innowacyjności,
- stopień zespołowości,
- efektywność komunikowania,
- poziom wewnętrznej motywacji do pracy.

Literatura przedmiotu podaje wiele sposobów rozumienia klimatu i kultury organizacyjnej. Spotkać również można obok pojęcia kultury organizacyjnej pojęcia kultury organizacji i przedsiębiorstwa. Przykłady ich definicji zawiera tabela 1. W niniejszym artykule podjęto próbę syntetycznego przedstawienia sposobów rozumienia klimatu i kultury organizacyjnej, wskazania istotnych różnic i związków

między nimi. Podstawowym celem jest jednak podkreślenie znaczenia klimatu organizacyjnego, który wydaje się bardzo ważnym wyznacznikiem sprawności działania. W ostatnim okresie jest on bowiem zagadnieniem często pomijanym na rzecz nadania szczególnego znaczenia kulturze organizacyjnej lub traktowanym jako mało istotne.

Tabela 1

Przykłady definicji klimatu organizacyjnego, kultury organizacji i kultury organizacyjnej

Klimat organizacyjny	Kultura przedsiębiorstwa (organizacji)	Kultura organizacyjna
Wg J.P. Campbella, M.D. Dunnette'a, E.E. Lawlera i K.E. Weicka to zbiór specyficznych cech organizacji indukujący sposób jej postępowania wobec pracowników i otoczenia [Hershberger, Lichtenstein, Knox 1994, s. 24].	Wg S.M. Daviesa to „wzorzec wyznawanych przekonań i wartości, nadający pracownikom przedsiębiorstwa sens działania i dostarczający im reguł zachowania się w ich organizacji” [Kłós 1998, s. 17].	Wg G. Desslera i A. Turnera to wartości, wierzenia, wzory zachowań, zdolność pojmowania, założenia, normy, spostrzeżenia, emocje i uczucia, które są podzielane przez członków organizacji [Dessler, Turner 1992, s. 22].
Wg M. Bratnickiego, R. Krysia i J. Stachowicza to „zbiór subiektywnie spostrzeganych przez pracowników przedsiębiorstwa tych cech charakterystycznych sytuacji organizacyjnych, które są względnie trwałymi skutkami funkcjonowania społecznej organizacji, kształtującymi motywy zachowań organizacyjnych tych pracowników” [Bratnicki, Kryś, Stachowicz 1988, s. 95].	Wg Ch. Handy to głęboko zakorzenione przekonanie o tym, jak należy organizować pracę, sprawować władzę, nagradzać, kontrolować ludzi, jaki jest niezbędny stopień oficjalności, jak wiele i jak daleko należy planować, jakiego połączenia posłuszeństwa i inicjatywy należy oczekiwać od podwładnych, czy istotne są godziny pracy, strój, osobiste ekstrawagancje, czy zespoły kontrolują jednostkę, czy istnieją reguły i procedury, czy tylko ich wyniki [Bank 1996, s. 133–134].	Wg C. Sikorskiego to „zbiór norm społecznych i systemów wartości, które są stymulatorami zachowań członków instytucji istotnych z punktu widzenia stosunków mających znaczenie dla realizacji określonego celu, a zachodzących w czasie i przestrzeni między ludźmi oraz między ludźmi i elementami aparatury” [Sikorski 1985, s. 254].
Wg A. Potockiego to „charakterystyczny dla danego przedsiębiorstwa zespół norm warunkujący zachowanie pracowników. Wynika on zarówno z obiektywnie funkcjonujących procesów organizacyjnych, jak i subiektywnych ich odczuć. Oba te obrazy nakładają się nawzajem i wyznaczają ramy postępowania pracowników w danej organizacji” [Potocki 1992, s. 32].	Wg M. Armstronga to „zbiór wspólnych przekonań, nastawień, celów i wartości przedsiębiorstwa, który wprawdzie nie musi być wyrażony, lecz który bez specjalnych nakazów kształtuje sposób, w jaki działają i współdziałają pracownicy, oraz silnie wpływa na sposób wykonywania zadań” [Armstrong 1997, s. 115].	Wg M. Holstein-Beck to „sposoby zachowania się ludzi w procesie pracy niezależnie od tego, czy i jak są podporządkowane celom przedsiębiorstwa, pracowników i grup” [Słownik... 1991, s. 78].

Źródło: opracowanie własne na podstawie podanych w tabeli źródeł.

Klimat oraz kultura organizacyjna są pojęciami często utożsamianymi ze sobą. Zbyt ogólne ich potraktowanie może tworzyć przekonanie o ich jednoznaczności. Spotkać jednak można ujęcia znacząco różnicujące ich istotę. Przykładowo, G. Dessler i A. Turner określają (obok podanej definicji kultury organizacyjnej w tabeli 1) klimat organizacyjny jako panującą atmosferę w organizacji, która oddziałuje na ludzi [Dessler, Turner 1992, s. 23]. Typ klimatu organizacyjnego można subiektywnie odczuć w postaci atmosfery:

- przyjaźni lub wrogości,
- ciepła lub chłodu,
- otwartości lub nieufności,
- wsparcia lub jego braku,
- innowacji lub stagnacji,
- zaangażowania lub pasywności,
- nieustępliwości lub ustępstw.

Z jednej strony klimat kształtuje motywację pracowników i efektywność ich pracy, a z drugiej jest on odzwierciedleniem satysfakcji pracowników, ich osobowości, uzyskiwanych sukcesów oraz korzyści, jak również organizacji pracy. Złożoność tego zjawiska przedstawia wykres 1.

Kultura organizacyjna to najogólniej zbiór wartości, norm, poglądów podzielanych przez grupę ludzi, które warunkują ich postępowanie. Pojęcie to może być rozpatrywane na poziomie bardzo dużych grup społecznych (np. narodowości), jak również węższych (firmy, instytucji administracyjnej, jednostki organizacyjnej) — stąd mowa o kulturze organizacji (przedsiębiorstwa). O ile klimat organizacyjny jest spostrzegany i odczuwany, to kultura organizacyjna tworzona jest przez elementy w różnym stopniu spostrzegane i uświadamiane. Według E.H. Scheina są to [Kostera 1994, s. 11—13; Czerska 1996, s. 151]: symbole (artefakty — tworzone i wykorzystywane w sposób świadomy), normy i wartości (identyfikowalne, lecz częściowo nieświadome), założenia kulturowe (to pewniki i aksjomaty podświadomie i bezdyskusyjnie przyjmowane) (wykres 2).

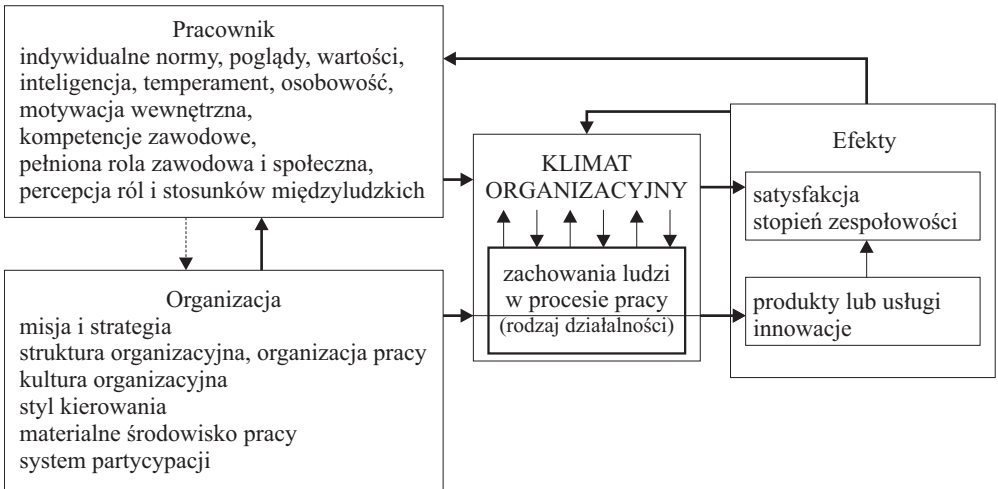
Podsumowując różnice w istocie klimatu organizacyjnego i kultury organizacyjnej, warto przytoczyć uwagi na ten temat G. Hofstede'a [1998, s. 486]:

- pojęcie klimatu organizacyjnego zaczerpnięto z socjologii, kultury organizacyjnej — z antropologii,
- klimat organizacyjny jest ściślej związany z indywidualną motywacją i zachowaniem niż kultura, która wyłącznie dotyczy poziomu organizacyjnego,
- klimat organizacyjny posiada szacunkowe konotacje, częściowo pokrywające się z satysfakcją; kultury mogą być różne na zewnątrz, jedna obiektywnie lepsza od drugiej,
- klimat organizacyjny może być z powodzeniem widziany jako subgrupa kultury.

Między omawianym klimatem a kulturą istnieją bardzo silne związki. Klimat organizacyjny można traktować jako zjawisko częściowo wynikowe kultury orga-

Wykres 1

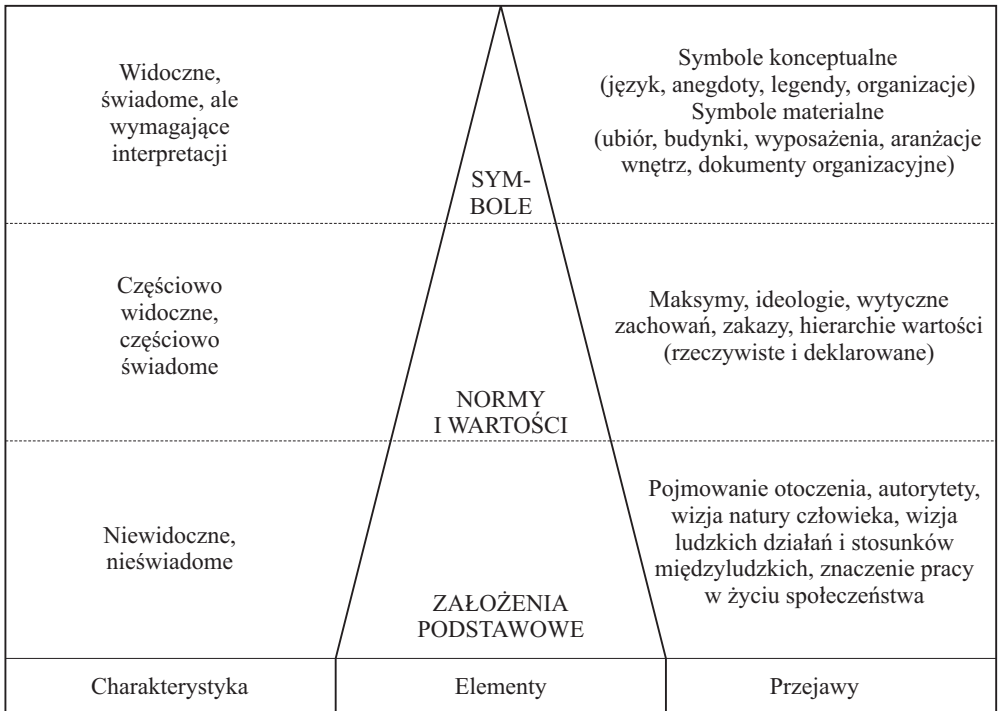
Mechanizm kształtowania się klimatu organizacyjnego



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 2

Modele kultury według E.H. Scheina



Źródło: [Czerska 1996, s. 152].

nizacyjnej. Kształtowany jest on bowiem również przez elementy kultury organizacyjnej. Warto wskazać jeszcze dodatkowe różnice między tym klimatem i kulturą:

— kultura organizacyjna jest tworem względnie trwałym, ulegającym zazwyczaj ewolucyjnej zmianie przebiegającej w długim czasie (oprócz zmian rewolucyjnych, np. przez wymianę dużej części personelu); klimat organizacyjny może ulegać szybkim zmianom, które mogą być wręcz gwałtowne (przy zachowaniu stałości zatrudnienia),

— kultura organizacyjna może być różna w różnych grupach społecznych, ale rozpatrując ją na poziomie narodowym czy regionalnym, przedsiębiorstwa, poszczególnych działów czy grup zawodowych, można wskazać wiele elementów wspólnych dla poszczególnych subkultur, łączących je w jedną całość; klimat organizacyjny może być diametralnie różny, a granicami oddzielającymi grupy ludzi, w których panują odmienne typy klimatu, mogą być granice komórek organizacyjnych, pomieszczeń biurowych czy różnice w sposobie kierowania przez menedżerów.

Biorąc pod uwagę podane wyżej różnice między omawianymi pojęciami, wydaje się, że najtrafniej jest traktować klimat organizacyjny jako atmosferę występującą w kontaktach między ludźmi, będącą „wypadkową subiektywnych odczuć uczestników organizacji dotyczących obiektywnie istniejącej rzeczywistości” [Wyciślak 1980, s. 41]. Klimat organizacyjny dotyczy więc sfery spostrzeżeń, wyznaczając efektywność funkcjonowania i rozwoju organizacji. Stanowi wyraz rozumienia przez pracowników sposobów oddziaływania na nich systemu kierowania, ale również materialnego środowiska pracy i organizacji przebiegu procesu pracy.

Wśród czynników określających typ klimatu organizacyjnego przede wszystkim wyróżnić należy:

- 1) rodzaj prowadzonej działalności, misję i strategię działania,
- 2) politykę personalną prowadzoną przez kierownictwo wobec pracowników (zwłaszcza spostrzegany przez pracowników sposób traktowania personelu organizacji przez jej naczelne kierownictwo),
- 3) styl kierowania, stopień nadzoru i kontroli,
- 4) poziom partycypacji,
- 5) treść pracy i stosowaną technologię,
- 6) potrzeby pracowników i przeważający rodzaj motywacji wewnętrznej (władzy, osiągnięć, dobrych stosunków międzyludzkich, bezpieczeństwa),
- 7) cechy psychiczne pracowników, głównie typ osobowości i temperamentu oraz poziom inteligencji,
- 8) poziom kompetencji pracowników,
- 9) zbiór stosowanych środków zachęty i perswazji oraz zasad ich wykorzystania, a także sposób oceny pracowników (czyli system motywacji i ocen pracowniczych),

- 10) mechanizmy kontroli,
- 11) organizację systemu informacyjno-komunikacyjnego przedsiębiorstwa,
- 12) oddziaływanie interpersonalne — poziom zespołowości członków grupy pracowniczej i stosunki panujące między współpracownikami,
- 13) poziom innowacyjności,
- 14) kulturę organizacyjną.

Czynniki wskazane powyżej uznać można za zasadnicze wyznaczniki typu klimatu organizacyjnego. Badając je oraz sposób ich subiektywnego spostrzegania przez pracowników, określa się cechy klimatu organizacyjnego. Dodać należy, że na typ klimatu organizacyjnego mają również wpływ inne czynniki, przykładowo: struktura organizacyjna, struktura społeczna, wielkość organizacji i poszczególne jej jednostki oraz komórki organizacyjnych, sytuacja w otoczeniu organizacji, sytuacja finansowa, różnica poziomów płac pracowników danej organizacji i pracowników firm najbliższego otoczenia oraz konkurencji.

W różnym czasie każdy ze wskazanych wyznaczników klimatu organizacyjnego może z odmienną siłą kształtować jego typ, mając również wpływ dominujący. Przykładowo, wyniki badań M. Bratnickiego, R. Krysią i J. Stachowicza [1988, s. 96 i n.] wskazują, że o typie klimatu organizacyjnego decydują następujące rodzaje motywacji: osiągnięcia, władza, przynależność do grupy, bezpieczeństwo. Przewaga określonego rodzaju motywacji w działaniach kadry kierowniczej oraz podwładnych prowadzi w sposób bezpośredni do tworzenia się odpowiadającego jej typu klimatu organizacyjnego. Kolejno (uwzględniając podane rodzaje motywacji) są to: innowacyjno-technokratyczny typ klimatu organizacyjnego, autorytarno-autokratyczny typ klimatu organizacyjnego, towarzyski typ klimatu organizacyjnego, biurokratyczny typ klimatu organizacyjnego.

Współcześnie zalecanym do wdrażania klimatem organizacyjnym jest typ innowacyjno-partycypacyjny. Stanowi on efekt stosowania zarządzania partycypacyjnego i innowacyjnego, a więc wykorzystującego szeroko partycypację i innowacyjność pracowników. Zalecenie stosowania zarządzania innowacyjnego wynika z przekonania, że instytucje nie unowocześniające się zmierzają ku upadkowi. Natomiast zarządzanie partycypacyjne tworzy warunki sprzyjające powstawaniu innowacji. Zdaniem A. Potockiego [1996] działania wdrażające ten typ klimatu w organizacji winny koncentrować się na pięciu podstawowych zakresach: kwalifikacjach i rozwoju zawodowym pracowników, innowacyjności, zespołowości, komunikacji, systemie ocen pracowniczych. Wydaje się, że szczególne znaczenie ma przede wszystkim wskazana powyżej zespołowość. U podłoża zespołowości opartej na wspólnocie celów leżą: współzależność zadań, współzależność wyników, poczucie siły grupy. Współzależność zadań oraz wyników tworzona jest przez podejście w organizowaniu skoncentrowanym na proces, ale bez pominięcia tworzenia zhumanizowanej treści pracy każdego ze współpracujących w procesie pracy ludzi. Współzależność wyników rozumiana jest tu jako stopień odczucia przez członków grupy skutków pracy, a więc jej znaczenia. W dużej mierze okre-

śla ona uczucie przynależności do grupy poszczególnych jej członków. Poczucie siły grupy to natomiast wspólne przekonanie o skuteczności prowadzonych działań, czyli poczucie bardzo wysokiego prawdopodobieństwa osiągnięcia celów czy sukcesów. Zdaniem G. Shea i R. Guzzo współzależność zadań, poczucie siły oraz współzależność wyników stanowią wyznaczniki efektywności grupy roboczej [Stoner, Freeman, Gilbert 1997, s. 492—493].

Zespołowość nie zostanie jednak osiągnięta, jeśli nie stworzy się wewnątrz przedsiębiorstwa właściwego systemu komunikacyjnego, funkcjonującego w odpowiedniej atmosferze społecznej, tj. otwartości, zaufania, chęci zrozumienia i współpracy, wspólnoty celów. Przepływ informacji nie może być tylko jednostronny (kierownictwo — podwładni), musi występować sprzężenie zwrotne, a przekazywane informacje muszą cechować się rzetelnością. Komunikowanie jest podstawą stworzenia warunków pobudzających do usprawnień i innowacji, a więc wprowadzania nowych rozwiązań. Bez właściwej komunikacji nie osiągnięć się warunków współpracy, przekonania o słuszności wdrażania zmian, przełamania wobec nich oporów i warunków stosowania metod inwencyjnych i wspomagających innowacyjność, np. zespołów zadaniowych i kół jakości. Elementem angażującym pracowników do podejmowania pożądanych działań na rzecz organizacji jest natomiast odpowiednio skonstruowany system ocen pracowniczych. Posiada on dwie podstawowe funkcje: motywacyjną i informacyjną (np. o tym, w jakim kierunku powinno przebiegać doskonalenie zawodowe).

Podczas rozpatrywania zagadnienia efektywności pracy ludzkiej, przy koncentracji uwagi na społecznym środowisku pracy przedsiębiorstwa, uwzględnienie jedynie kultury organizacyjnej jest podejściem niewystarczającym. Okazuje się bowiem, że bieżąca atmosfera kontaktów międzyludzkich ma niejednokrotnie większy wpływ na postępowanie ludzi w organizacji niż stosowane przez nich normy, poglądy i reguły zachowania. Stąd bardzo ważne jest, aby w codziennym postępowaniu kierownictwo uwzględniało zagadnienie klimatu organizacyjnego i kształtowało wszystkie czynniki determinujące owe zjawisko zgodnie z istniejącymi potrzebami. Można bowiem wyprowadzić tezę, że uzyskanie proefektywnościowego modelu klimatu organizacyjnego jest pierwszym krokiem w kierunku uzyskania pożądanego proefektywnościowego modelu kultury organizacyjnej. Teza ta winna stać się w najbliższym czasie przedmiotem dociekań i badań naukowych jednoznacznie wskazujących „granice” między klimatem i kulturą organizacyjną.

## Bibliografia

- Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.  
Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner & Ska, Warszawa 1996.  
Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Ossolineum, Wrocław 1988.  
Czerska M., *Organizacja przedsiębiorstwa. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.

- Dessler G., Turner A., *Human Resource Management in Canada*, Prentice-Hall Canada Inc., Scarborough, Ontario 1992.
- Hershberger S.L., Lichtenstein P., Knox S.S., *Genetic and Environmental Influences on Perceptions of Organizational Climate*, „Journal of Applied Psychology” 1994, No 1.
- Hofstede G., *Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts*, „Organization Studies” 1998, No. 3.
- Kłos Z., *Zarządzanie przez jakość a kultura organizacyjna*, „Problemy Jakości” 1998, nr 4.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994.
- Potocki A., *Metodyka kształtowania innowacyjno-partycypacyjnego klimatu organizacyjnego*, „Humanizacja Pracy” 1996, nr 3.
- Potocki A., *Wybrane metody humanizacji pracy*, Ossolineum, Wrocław 1992.
- Sikorski C., *Organizacja, kultura, mentalność pracowników*, „Problemy Organizacji” 1985, nr 3—4.
- Słownik ekonomiki i organizacji przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod red. S. Biczynskiego i B. Miedzińskiego, PWE, Warszawa 1991.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- Wyciślak M., *Miejsce i rola klimatu organizacyjnego w funkcjonowaniu organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 1980, nr 1.



## Analiza pracy jako instrument zarządzania zasobami ludzkimi

### 1. Zakres i instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi

W każdej organizacji da się wyróżnić pewien zestaw podstawowych funkcji, które są niezbędne do osiągnięcia jej celów. Jedną z nich jest funkcja personalna polegająca na efektywnym pozyskiwaniu i wykorzystaniu zasobów ludzkich firmy. Funkcja ta jest określana współcześnie najczęściej terminem zarządzania zasobami ludzkimi.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest procesem składającym się z szeregu specyficznych funkcji, logicznie ze sobą powiązanych, a ukierunkowanych na zapewnienie organizacji w określonym czasie i miejscu wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kompetencjach oraz tworzenie warunków stymulujących efektywne zachowania zatrudnionego personelu zgodnie z nadrzędnym celem organizacji [Pocztowski 1998, s. 28].

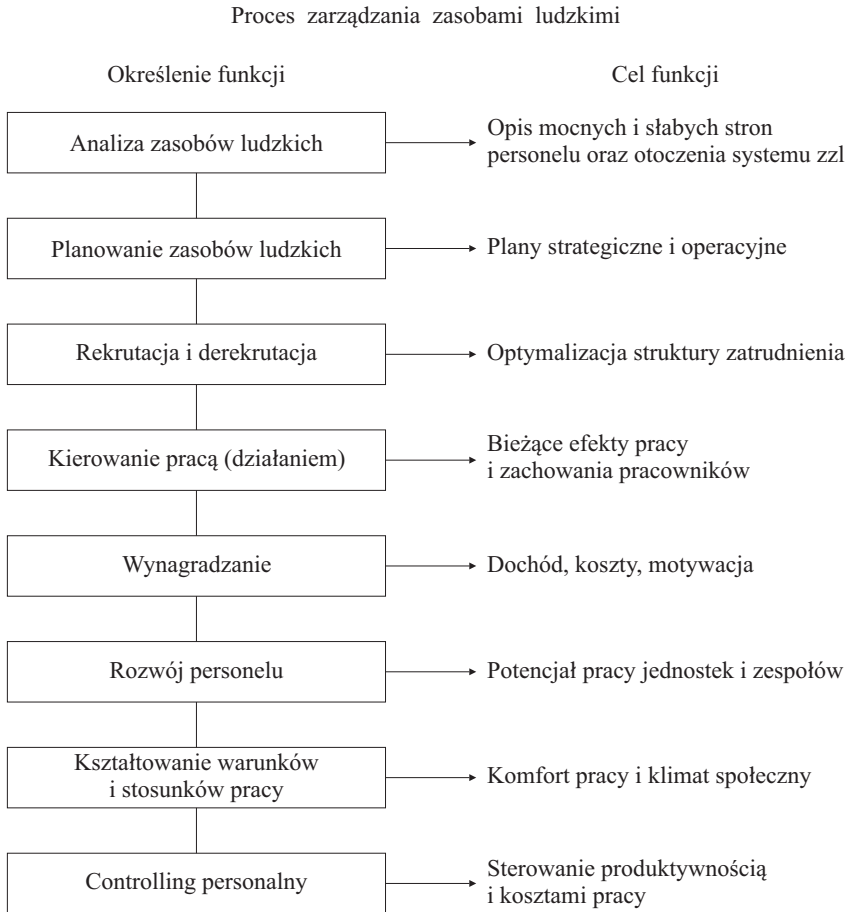
Tak rozumiane zarządzanie zasobami ludzkimi ma swój wymiar funkcjonalny, instytucjonalny i instrumentalny. W wymiarze funkcjonalnym obejmuje ono ciąg czynności/funkcji niezbędnych do realizacji celów w omawianej dziedzinie zarządzania. Z kolei w wymiarze instytucjonalnym odnosi się do podmiotów uprawnionych do podejmowania decyzji personalnych oraz wzajemnych — merytorycznych i hierarchicznych — powiązań między nimi. Instrumentalny wymiar zarządzania zasobami ludzkimi dotyczy metod i technik wykorzystywanych w realizacji szczegółowych funkcji wyodrębnionych w sferze zarządzania zasobami ludzkimi.

W prezentowanym na wykresie 1 modelowym ujęciu procesu zarządzania zasobami ludzkimi wyróżniono osiem podstawowych funkcji, a mianowicie: analizę zasobów ludzkich, planowanie zasobów ludzkich, rekrutację i derekrutację personelu, kierowanie pracą, wynagradzanie, rozwój personelu, kształtowanie warunków i stosunków pracy oraz controlling personalny; ponadto określono ich cele szczegółowe.

W realizacji wyodrębnionych na wykresie 1 funkcji zarządzania zasobami ludzkimi wykorzystuje się wiele narzędzi o różnym stopniu złożoności, które stanowią instrumentarium menedżera personalnego, konsultanta czy badacza. Ze względu na interdyscyplinarny charakter zarządzania zasobami ludzkimi, znajduje tu zastoso-

wanie również wiele metod i technik należących do dyscyplin pokrewnych, m.in. socjologii pracy, fizjologii pracy, ergonomii czy analizy ekonomicznej.

Wykres 1



Źródło: [Pocztowski 1998, s. 35].

Poniżej zamieszczono listę narzędzi najczęściej stosowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi [Pocztowski 1998, s. 34]:

- analiza pracy,
- techniki planowania zatrudnienia,
- techniki naboru kandydatów do pracy,
- techniki badania uzdolnień pracowników,
- systemy oceniania pracowników,
- środki motywowania personelu,
- komunikowanie się,
- style kierowania,

- wartościowanie pracy,
- systemy wynagradzania,
- rachunek kosztów pracy,
- analiza czynników wydajności pracy,
- techniki szkolenia,
- planowanie karier zawodowych,
- formy organizacji czasu pracy,
- *assessment centre*,
- audit personalny,
- techniki kwestionariuszowe,
- socjometria,
- analiza wskaźnikowa,
- analiza przypadku,
- układy zbiorowe,
- regulaminy pracy,
- formy partycypacji pracowników w życiu organizacji,
- systemy organizacji czasu pracy,
- systemy ubezpieczeń społecznych,
- programy emerytalno-rentowe,
- sposoby ograniczania zatrudnienia,
- systemy informacji personalnej.

Za najważniejsze narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi uważa się powszechnie analizę pracy.

## 2. Istota analizy pracy

Artykuł niniejszy dotyczy istoty, procedury, metod oraz zastosowania analizy pracy w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji.

Za jeden z warunków efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji należy uznać systematyczne stosowanie analizy pracy. Analiza ta stanowi również podstawę doboru lub konstrukcji wielu innych narzędzi służących realizacji celów częściowych zarządzania zasobami ludzkimi w firmie.

Analiza pracy jest procesem badawczym polegającym na gromadzeniu informacji o pracy jako szczególnym zachowaniu organizacyjnym pracownika.

Istota owej analizy sprowadza się do zbierania kompleksowych informacji, charakteryzujących konkretne prace wchodzące w zakres wykonywanych czynności bądź pełnionych funkcji zawodowych. Na podstawie tych informacji dokonuje się opisu pracy, przy czym stopień szczegółowości tego opisu zależy od celu, jakiemu ma on służyć. Nieco inaczej sporządza się opis pracy, który ma służyć np. za podstawę ustalania właściwych stawek wynagrodzenia za pracę, a nieco inaczej, gdy celem analizy ma być racjonalny dobór pracowników [Borkowska 1988, s. 111 oraz Piechnik-Kurdziel 1991, s. 124].

Nadrzędny cel analizy pracy sprowadza się do takiego zorganizowania pracy, aby była ona lżejsza, jakościowo bogatsza i efektywniejsza, z drugiej zaś strony, aby przysparzała pracownikom zadowolenia oraz przyczyniała się do rozwoju ich osobowości i kwalifikacji zawodowych [Piechnik-Kurdziel 1991, s. 125].

Analizując pracę człowieka<sup>1</sup>, z jednej strony mamy do czynienia z nim samym, z jego możliwościami wykonawczymi, z drugiej zaś z pracą stawiającą określone wymagania przed pracownikiem. Dlatego całościowe i interdyscyplinarne ujmowanie analizy pracy jest zasadniczym warunkiem uzyskania pełnej i obiektywnej oceny nie tylko samego procesu pracy, lecz przede wszystkim oceny podmiotu tego procesu, to jest człowieka [Piechnik-Kurdziel 1991, s. 126].

Wdrażanie nowej techniki wprawdzie uwalnia człowieka od wykonywania pracy fizycznej, jednakże zarazem rodzi nowe problemy związane ze zwiększonym obciążeniem psychonerwowym człowieka i oceną jego kreatywności. Wyniki analizy jednego miejsca pracy (stanowiska, oddziału, przedsiębiorstwa) nie mogą być odnoszone do innych miejsc, z uwagi na różnorodność wspomnianych elementów, tj. pracy i człowieka. A zatem analiza pracy powinna być przeprowadzana wszędzie tam, gdzie proces pracy ma miejsce.

Analiza pracy wymaga systematyczności. W postępowaniu analitycznym w odniesieniu do sytuacji rzeczywistych pozwala to na bieżące uzyskiwanie istotnych dla zarządzania informacji, a tym samym oddziaływać na wzrost efektywności zasobów ludzkich. Z punktu widzenia praktyki zarządzania analiza pracy jest najtańszym sposobem podnoszenia poziomu efektywności pracy zatrudnionego personelu, nie wymagającym prawie żadnych nakładów inwestycyjnych.

### 3. Procedura analityczna

Przystępując do analizy pracy, należy określić:

1) rodzaj informacji, którą chcemy uzyskać, 2) formę, w której informacja ma być otrzymana lub przedstawiona, 3) źródła, z których czerpiemy niezbędne informacje, 4) osoby odpowiedzialne za przeprowadzenie analizy oraz 5) metody (sposób prowadzenia) analizy. Rozstrzygnięcie pięciu wymienionych kwestii wiąże się z wyborem określonej procedury analizy pracy [McCormick, Ilgen 1985, s. 41].

W wyniku przeprowadzonej analizy uzyskujemy wiele różnorodnych informacji o badanej pracy. Spośród nich za najważniejsze uznaje się informacje o wykonywaniu pracy, używanym sprzęcie, warunkach i środowisku pracy oraz wymaganiach wobec wykonawców [Levine 1983; McCormick, Ilgen 1985, s. 41].

W opisie wykonywania pracy dominują dwa zasadnicze podejścia, ukierunkowane na samą pracę lub na jej wykonawcę. W pierwszym przypadku

<sup>1</sup> Należy dodać, że analiza pracy obejmuje obecnie swym zasięgiem wiele zróżnicowanych pod względem treści znaczeń pracy, wśród których za najistotniejsze uważa się znaczenie fizyczne, biologiczne, psychologiczne, ekonomiczne i socjologiczne.

interesują nas zazwyczaj efekty końcowe pracy lub rodzaj produkcji i usług, np. galwanizowanie metali czy pranie i czyszczenie odzieży. Natomiast w drugim podejściu opisujemy typy ludzkich zachowań w toku wykonywanej pracy: odczuwanie, podejmowanie decyzji, wydatkowanie sił fizycznych, komunikowanie się itp.

Informacje o używanym sprzęcie dotyczą maszyn, narzędzi, rodzaju oprzyrządowania i pomocy warsztatowych, niezbędnych do wykonywania danej pracy.

W opisie wymagań stawianych wykonawcom określa się szereg cech psychofizycznych potrzebnych do wykonywania konkretnej pracy. Cechy te obejmują typ osobowości, poziom inteligencji, możliwości fizyczne wykonawcy, jego cechy osobiste, takie jak: wiek, płeć, stan zdrowia, zainteresowania, poziom wykształcenia, stopień wykształcenia i doświadczenia zawodowego oraz wiedza o wykonywanej pracy.

Informacje o analizowanej pracy mogą być ujmowane w formie jakościowej i ilościowej. Dane jakościowe są stosowane głównie w opisie pracy oraz wówczas, gdy w sposób ogólny określamy warunki pracy, jej otoczenie społeczne i wymagania stawiane wykonawcom.

Informacje ilościowe uzyskujemy dzięki posługiwaniu się odpowiednimi wskaźnikami liczbowymi — w postaci danych numerycznych, charakteryzujących analizowaną pracę i jej wyniki. Jako przykłady mierzalnych cech pracy można wymienić czas niezbędny do wykonania pracy i zużycie tlenu przez wykonawcę.

Obiektywna ocena istniejącego stanu oraz przydatność wniosków z analizy w zarządzaniu firmą w dużej mierze zależą od źródeł informacji, z których korzystamy opracowując charakterystykę określonej pracy.

Najważniejszymi źródłami informacji niezbędnych do przeprowadzenia analizy pracy są:

- obserwacja procesu pracy,
- wywiady z pracownikami wykonawczymi i kierownikami liniowymi oraz z tzw. ekspertami,
- kwestionariusze analityczne,
- instrukcje stanowiskowe i zakresy obowiązków,
- uczestnictwo w badanym procesie,
- dokumentacja techniczna i technologiczna,
- opisy i sprawozdania dotyczące wypadków przy pracy.

Materiał niezbędny do przeprowadzenia dokładnego opisu pracy uzyskuje się od bezpośrednich wykonawców, od kierowników liniowych oraz z działów organizacji i działów personalnych, niekiedy również od specjalistów z zakresu psychologii i socjologii. Gromadzenie materiału informacyjnego odbywa się zgodnie z metodyką badania pracy, która posługuje się określonym zespołem środków i instrumentów badawczych, np. arkuszami obserwacyjnymi, chronometrami, makietami, aparatami filmowymi, ankietami, wykresami [Piechnik-Kurdziel 1991, s. 129].

Najbardziej rozpowszechnionym źródłem informacji potrzebnych do przeprowadzenia analizy są kwestionariusze. Dają one możliwość sporządzenia bardzo dokładnego opisu badanej pracy na podstawie odpowiednio zestawionego formularza.

Kwestionariusze analityczne dotyczą opisu:

- wymaganych kwalifikacji,
- warunków pracy,
- wykonywanych zadań,
- cech fizycznych i psychicznych pracownika<sup>2</sup>.

Kwestionariusze te są zwykle znormalizowane. Służą do budowy profilu wymagań każdego stanowiska i rangowania stanowisk. Adresowane są do badanych z równoczesną prośbą o udzielenie odpowiedzi na zawarte w nich pytania.

#### 4. Metody i techniki analizy pracy

Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi w różnych organizacjach potwierdza dużą przydatność następujących metod i technik gromadzenia informacji oraz opisu pracy: 1) tradycyjnej (konwencjonalnej) analizy pracy, 2) strukturalnych kwestionariuszy analizy pracy z ich odmianami, spisem zadań, kwestionariuszem analizy stanowiska i funkcjonalną analizą pracy, 3) list kontrolnych oraz 4) techniki zdarzeń krytycznych [Borkowska 1988, s. 114—115 oraz McCormick, Ilgen 1985, s. 42—47].

Tradycyjna (konwencjonalna) analiza pracy jest metodą o charakterze jakościowym. W wyniku zastosowania tej metody otrzymujemy opis wykonywanej pracy oraz szereg informacji jakościowych dotyczących badanej pracy. Analiza pracy dokonywana tą metodą polega na obserwacji przebiegu pracy i/lub przeprowadzeniu wywiadów z wykonawcami pracy oraz na sporządzeniu na ich podstawie pisemnej charakterystyki pracy, obejmującej treść badanej pracy oraz szczegółowy opis wszystkich wykonywanych zadań.

Największą zaletą dobrego opisu pracy jest ukazanie ról i funkcji badanej pracy w odniesieniu do celów danej organizacji oraz przedstawienie zarysu całościowej koncepcji tego, jakie role organizacyjne przypadają wykonawcom i w jaki sposób je oni spełnią. Opis analizowanej pracy sporządza się zazwyczaj według schematu zawierającego podstawowe informacje, np. „co”, „jak” i „dlaczego” jest wykonywane.

Podstawową wadą omawianej tu metody, na co powszechnie zwraca się uwagę, jest dwuznaczność jej wyników, spowodowana werbalnym opisem pracy. Innym istotnym mankamentem jest brak informacji, które można by przedstawić w postaci ilościowej.

<sup>2</sup> Cechy psychofizyczne przedstawia się najczęściej za pomocą tzw. psychogramu (profilu). Przykład psychogramu oraz analizy stanowiska pracy, dokonanej za pomocą kwestionariusza, przedstawia m.in. F. Michoń [1981, s. 187—193 i s. 231—236].

Rosnące zapotrzebowanie na skwantyfikowane informacje o pracy sprzyjało rozwojowi bardziej precyzyjnych i systematycznych metod analizy pracy. Jedną z nich są strukturalne kwestionariusze analizy pracy.

W przeciwieństwie do poprzedniej, metoda ta pozwala na przedstawienie wyników analizy pracy w formie ilościowej. Podstawowym narzędziem analizy jest tutaj kwestionariusz, który umożliwia sprowadzenie badanego procesu do postaci wieloelementowej struktury, składającej się z przyjętych wcześniej „jednostek” lub „pozycji” (kolejnych punktów). Wyszczególnione w kwestionariuszu pozycje mogą dawać obraz różnych cech pracy. Jednakże w większości przypadków pozycje te dotyczą wykonywania pracy, tj. samej pracy bądź jej wykonawcy.

W zależności od tego, czy dany kwestionariusz obrazuje cechy samej pracy czy zachowania organizacyjne pracowników, rozróżnia się kilka technik omawianej metody badawczej. Pierwszą z nich jest spis (inwentarz) zadań.

Spis zadań, który można nazwać zakresem obowiązków związanych z danym stanowiskiem, zawiera wykaz zadań odnoszących się do określonego obszaru zawodowego, np. służby zdrowia czy mechaniki samochodowej. Sporządzając ów spis dla każdego stanowiska w ramach określonego obszaru zawodowego, wszystkie zadania sprawdza się bądź ocenia pod względem możliwości zastosowania ich do charakterystyki badanego stanowiska pracy. Ocena ta może być zgodna w zakresie któregośkolwiek z kilku możliwych kryteriów, jakimi są:

- częstotliwość, z jaką zadanie jest wykonywane,
- czas przeznaczony na zadanie,
- jego określona ważność lub znaczenie,
- stopień jego trudności,
- stopień powiązania z innymi zadaniami,
- czas potrzebny na jego nauczenie się.

W przypadku spisu zadań podstawowe dane charakteryzujące prace indywidualne są wyrażone za pomocą wskaźników ilościowych. Stąd też wyniki analizy pracy mogą być przedmiotem badań statystycznych, przeprowadzanych za pomocą technik komputerowych.

Inną kwestionariuszową techniką analizy pracy jest kwestionariusz analizy stanowiska pracy (*position analysis questionnaire* — PAQ).

W przeciwieństwie do poprzedniej techniki, kwestionariusz ten jest bardziej ukierunkowany na wykonawcę pracy. Zawiera on pozycje (informacje) odnoszące się do zachowań pracowników. Owe zachowania określone są w sposób bardzo ogólny i to decyduje o znacznie szerszym zastosowaniu omawianej techniki analizy pracy. Przykładowo, zachowanie pracownika może być określone jako „Uzyskiwanie informacji”, co wiąże się m.in. z „Użyciem materiałów pisanych”, które stanowi element wykonywanej pracy.

Trzecim przykładem techniki strukturalnych kwestionariuszy jest funkcjonalna analiza pracy (*functional job analysis* — FJA).

U podstaw stosowania tej techniki leży założenie, że funkcje pracownika (wykonawcy) są działaniami, które odzwierciedlają jego powiązania z danymi (informacjami), ludźmi i rzeczami (zob. tab. 1).

Tabela 1

Funkcje wykonawcy w systemie FJA, stosowanym w odniesieniu do zatrudnionych w usługach

Dane		Ludzie		Rzeczy	
Kod	Opis	Kod	Opis	Kod	Opis
0	Syntetyzowanie	0	Przemawianie	0	Ustawianie
1	Koordinowanie	1	Negocjowanie	1	Dokładne obrabianie
2	Analizowanie	2	Instruowanie	2	Kontrolowanie
3	Kompilowanie	3	Kierowanie	3	Uruchamianie
4	Obliczanie	4	Nakłanianie	4	Manipulowanie
5	Przepisywanie	5	Przekonywanie	5	Nadzorowanie
6	Porównywanie	6	Mówienie-sygnalizowanie	6	Zasilanie
		7	Obsługiwanie	7	Sterowanie ręczne
		8	Dawanie instrukcji pomocniczych		

Źródło: *U.S. Employment Service. A Guide to Job Analysis*, 1982, s. 95. Podano za: [McCormick, Ilgen 1985, s. 46].

Każda funkcja obrazuje szerokie działanie, które sumuje to, co pracownik czyni w stosunku do danych (informacji), ludzi bądź rzeczy. Jakkolwiek układ funkcji pracowniczych w ramach wyróżnionych trzech kategorii jest tak ułożony, by sugerował progresję od mniej do bardziej złożonych funkcji, zdarzają się przypadki, w których założony (przyjęty wcześniej) układ hierarchiczny bywa ograniczony, niedokładny, odmienny bądź nie istnieje. Wobec tego owe funkcje powinny być tłumaczone jako odzwierciedlające charakter stosunku pracownika do danych, ludzi i rzeczy, a nie jako wskaźnik niezmiennego poziomu złożoności pracy.

Technika list kontrolnych opiera się na założeniu, że występuje wiele wspólnych zadań na podobnych stanowiskach, można je zatem znormalizować. Wykaz zadań adresowany jest zarówno do wykonawcy, jak i do oceniającego (na ogół do bezpośredniego przełożonego) z prośbą o zaznaczenie, które z wymienionych zadań występują na badanym stanowisku pracy. Rozbieżności notowań wykonawcy i oceniającego są następnie wyjaśniane i uzgadniane na drodze dyskusji. Ani oceniający, ani wykonawca nie określają wag punktowych. Względne wagi punktowe ustalane są później na podstawie statystycznej analizy zadań występujących na badanych stanowiskach. Suma wag poszczególnych czynników składa się na łączną notę punktową stanowiska pracy.



Zaletą tej techniki jest próba eliminacji tendencyjności w ocenach pracy. Listy kontrolne służą głównie do analizy pracy ukierunkowanej na jej wartościowanie. Stanowiły one podstawę rozwoju szeregu nowych metod analizy pracy, jeszcze nie stosowanych powszechnie, a przystosowanych do obróbki danych i sporządzania opisów pracy za pomocą komputerów (np. metoda wymuszonego wyboru, metryczny system informacji o pracy, TI/CODAP)<sup>3</sup>.

Technika zdarzeń krytycznych (*critical incident technique* — CIT), rozwinięta przez J.C. Flanagana [1954, s. 327—358], polega na gromadzeniu informacji o wszelkich zdarzeniach i na opisie zachowań w pracy, najogólniej charakteryzujących przede wszystkim efektywne lub nieefektywne wykonywanie pracy przez poszczególnych pracowników, którym przydzielono zadanie lub grupę zadań. Stosując tę metodę, informacje o dużej liczbie zdarzeń krytycznych uzyskuje się od bezpośrednich wykonawców pracy, ich współpracowników, byłych wykonawców, kierowników i specjalistów, za pomocą indywidualnych lub grupowych wywiadów, kwestionariuszy, pamiętników bądź w inny sposób. Zgromadzone zdarzenia krytyczne są następnie krótko charakteryzowane co do ich istoty i klasyfikowane w odpowiednie kategorie. W rezultacie owe kategorie zdarzeń przedstawiają złożony obraz podstawowych właściwości analizowanej pracy. Omawiana technika analizy pracy jest ściśle związana z ocenianiem pracowników. Kierownicy oceniający swoich podwładnych zazwyczaj bowiem odnotowują szereg zdarzeń krytycznych, jakie obserwują w zakresie subordynacji pracowników, i klasyfikują owe zdarzenia do określonych kategorii.

## 5. Analiza stanowiska pracy

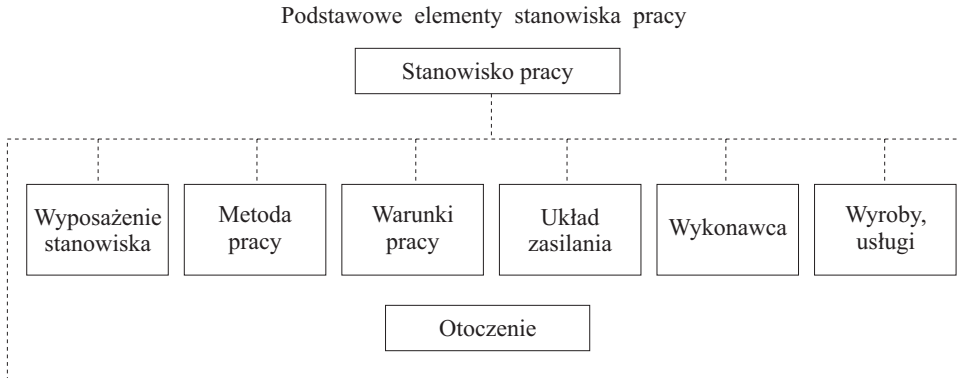
Miejscem procesu pracy jest określone stanowisko. Z tego względu praktyka zarządzania odwołuje się najczęściej do analizy konkretnych stanowisk pracy<sup>4</sup> — wykonawczych bądź kierowniczych.

Cel nadrzędny tej analizy wymaga rozpatrywania stanowiska pracy jako systemu, który cechuje uporządkowany zbiór elementów z wewnętrzną i zewnętrzną siecią powiązań (zob. wykres 2). Kompleksowe poznanie zagadnień związanych z celowym działaniem człowieka wymaga podziału badanego systemu na elementy mające wpływ na przebieg procesu pracy. Krytyczna ocena wyodrębnionych elementów powinna zmierzać do utworzenia doskonalszej — z punktu widzenia organizacyjnego i efektów działania — całości.

<sup>3</sup> Szerzej na temat metody TI/CODAP (Task Inventory/Comprehensive Occupational Data Analysis Program, czyli: Inwentarz Zadań/Informatyczny Program Kompleksowej Analizy Stanowiska Pracy) zob. [Borkowska 1988, s. 289 i nast].

<sup>4</sup> Stanowisko pracy jest najmniejszą, niepodzielną komórką organizacyjną przedsiębiorstwa, w której odbywa się proces pracy, wyróżniający się zarówno statycznym układem elementów, jak i dynamiką pracy ludzkiej, funkcjonowaniem maszyn i urządzeń oraz oddziaływaniem czynników otoczenia [Sajkiewicz 1986, s. 41].

Wykres 2



Źródło: [Juchnowicz 1988, s. 86].

Analiza pracy na danym stanowisku obejmuje:

- 1) opis wykonywanych czynności,
- 2) opis cech wymaganych od pracownika.

Niezwykle trudne jest ustalenie jednolitego uniwersalnego schematu przeprowadzania analizy pracy, według którego można by opisywać zebrane informacje. Niemniej procedura analityczna dotycząca każdego stanowiska pracy obejmuje ściśle określony zakres tematyczny, do którego należy zaliczyć [Michoń 1981, s. 178—180]:

— ustalenie, jakie czynności pracownik wykonuje faktycznie na stanowisku pracy,

- w jaki sposób je wykonuje,
- dlaczego je wykonuje,
- jakich umiejętności czynności te wymagają.

Warto zauważyć, że opisy stanowisk pracy najczęściej wykorzystywane są w procesie rekrutacji i doboru pracowników [Pocztowski 1998, s. 78—79]. Wówczas opisu stanowisk pracy dokonuje się według następującego schematu:

1. Identyfikacja stanowiska pracy
  - 1.1. Nazwa stanowiska.
  - 1.2. Wydział.
  - 1.3. Data sporządzenia.
  - 1.4. Kod identyfikacyjny.
2. Streszczenie
3. Zależność służbowa
  - 3.1. Zwierzchnik służbowy.
  - 3.2. Sprawuje nadzór.
  - 3.3. Współpracuje:
    - na zewnątrz firmy,
    - wewnątrz firmy.

4. Obowiązki i zakres odpowiedzialności
  - 4.1. Główne obowiązki.
  - 4.2. Obowiązki drugorzędne.
5. Wymagania kwalifikacyjne
  - 5.1. Wykształcenie (niezbędne/pożądane).
  - 5.2. Doświadczenie (niezbędne/pożądane).
  - 5.3. Predyspozycje (niezbędne/pożądane).
  - 5.4. Trening specjalistyczny (niezbędny/pożądany).
  - 5.5. Cechy osobowości (niezbędne/pożądane).
6. Wymagania natury fizycznej
7. Warunki pracy
8. Relacje z innymi stanowiskami

Oto przykład opisu pracy dokonanego z zastosowaniem powyższego schematu [Pocztowski 1998, s. 78—79]:

1. Identyfikacja stanowiska pracy  
Kierownik Działu Personalnego.
2. Ogólna charakterystyka wykonywanej pracy  
Celem pracy jest koordynowanie działań w sferze zatrudnienia obejmujące realizację programów strategicznych oraz administrowanie sprawami personalnymi.
3. Zależność służbowa
  - 3.1. Podlega: Dyrektorowi ds. Organizacji i Personelu.
  - 3.2. Sprawuje nadzór: nad pracownikami Działu Personalnego.
  - 3.3. Współpracuje z: kierownikami komórek liniowych, związkami zawodowymi oraz instytucjami zewnętrznymi, jak: MPiPS, Urząd Pracy, Urząd Skarbowy, ZUS, GUS, uczelnie, firmy konsultingowe.
4. Zakres obowiązków
  - kierowanie pracą podległego Działu,
  - planowanie i kontrola realizacji budżetu Działu Personalnego,
  - monitorowanie poziomu i struktury zatrudnienia w firmie, organizowanie procesów personalnych, w szczególności: rekrutacji, rozwoju, oceniania i wynagradzania personelu, nadzorowanie przestrzegania przez pracowników firmy dyscypliny służbowej,
  - inicjowanie działań wspierających realizację strategii firmy.
5. Wymagane kwalifikacje
  - 5.1. Wykształcenie: wyższe ekonomiczne lub prawnicze.
  - 5.2. Doświadczenie: praca w dziale personalnym lub firmie doradztwa personalnego.
  - 5.3. Predyspozycje: łatwość kontaktów z ludźmi, umiejętność komunikowania się, odporność na stres, odpowiedzialność.
  - 5.4. Trening specjalistyczny: prowadzenie negocjacji, zarządzanie projektem.
6. Warunki pracy

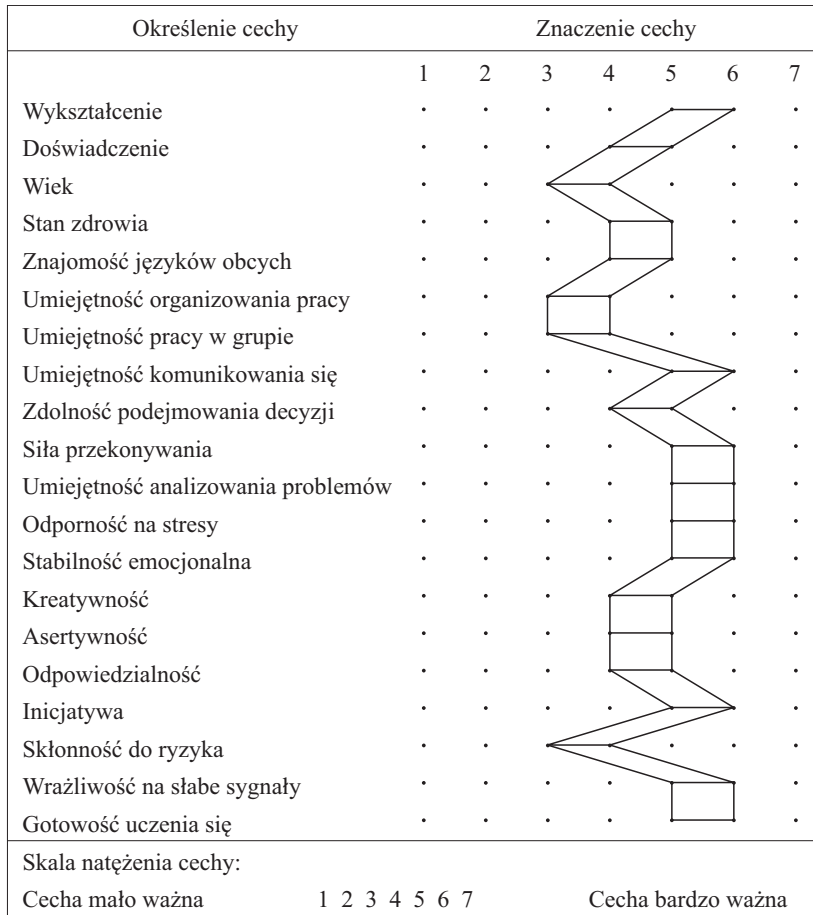
Stanowisko pracy zlokalizowane jest w dobrze wyposażonym budynku biurowym. Ewentualne uciążliwości mogą być związane z użytkowaniem komputera oraz występowaniem czynników stresogennych. Praca odbywa się w systemie jednozmianowym.

### 7. Relacja do innych stanowisk pracy

Awans na stanowisko kierownika Działu Personalnego możliwy jest ze stanowiska specjalisty w Dziale Personalnym lub z zewnątrz. Ze stanowiska kierownika Działu Personalnego możliwy jest awans na stanowisko Dyrektora ds. Organizacji i Personelu. Możliwe jest także przemieszczenie poziome na inne stanowiska kierownicze.

Wykres 3

Przykładowy profil cech osobowych



## KARTA OPISU PRACY NA STANOWISKU

- I. Nazwa stanowiska .....
- II. Charakterystyka czynności (operacji) wykonywanych na stanowisku

--

## III. Szczegółowy opis pracy na stanowisku

Kryteria wyceny pracy	Szczegółowy opis pracy	Liczba punktów
A.1. Wymagane wykształcenie zawodowe		
A.2. Wymagane doświadczenie zawodowe		
A.3. Myślenie twórcze		
A.4. Zręczność		
A.5. Współdziałanie		
B.1. Odpowiedzialność za przebieg i skutki pracy		
B.2. Odpowiedzialność za decyzje		
B.3. Odpowiedzialność za kierowanie ludźmi		
B.4. Odpowiedzialność za kontakty zewnętrzne		
B.5. Odpowiedzialność za środki i przedmioty pracy		
B.6. Odpowiedzialność za bezpieczeństwo innych osób		
C.1. Wysiłek fizyczny		
C.2. Wysiłek psychonerwowy		
C.3. Wysiłek umysłowy		
C.4. Monotonia		
C.5. Obciążenie psychiczne z tytułu niskiego prestiżu pracy		
D.1. Materialne środowisko pracy		
D.2. Niebezpieczeństwo wypadków		
Łączna liczba punktów		

Uwaga: Kolumnę 3 „Liczba punktów” wypełnia Komisja ds. wartości

Opis pracy sporządził:

.....  
(Nazwisko i imię, stanowisko)

.....  
data

Źródło: [Czajka 1987, s. 111—112].

Inny schemat analizy pracy<sup>5</sup>, wykorzystywany z kolei w celu wartościowania pracy, przedstawia załączona „Karta opisu pracy na stanowisku” [Czajka 1987, s. 111—112].

W drugim etapie analizy pracy określa się pożądaną sylwetkę wykonawcy, czyli profil jego cech osobowych (zob. wykres 3), co jest konsekwencją ustalonych wcześniej wymogów na opisywanym stanowisku pracy.

## 6. Wykorzystanie analizy pracy w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Wyniki analizy pracy mają szerokie zastosowanie. Powszechnie uważa się, że są one podstawą do:

- projektowania i usprawniania organizacji pracy,
- określania wymogów kwalifikacyjnych na stanowiskach pracy i racjonalnego doboru pracowników,
- wartościowania i oceny efektów pracy,
- programowania szkolenia i doskonalenia pracowników,
- budowy systemów motywacyjnych, w tym przede wszystkim skutecznych systemów wynagradzania pracowników,
- poprawy warunków pracy, likwidacji zagrożeń i dostosowania maszyn do człowieka zgodnie z zasadami ergonomii,
- prowadzenia działalności profilaktycznej i leczniczej [Borkowska 1988, s. 111—112].

Zarządzający personelem powinni być zainteresowani przede wszystkim tymi wnioskami płynącymi z analizy pracy, które wskazują na realne możliwości efektywniejszego pozyskiwania i spożytkowania zasobów ludzkich w firmie.

E.J. McCormick i D. Ilgen wskazują na wiele kierunków wykorzystywania wyników analizy pracy, podkreślając jednocześnie, iż stwarza ona przede wszystkim racjonalne podstawy nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi, które obejmuje: rekrutację, dobór i rozmieszczenie pracowników, ich szkolenie i rozwój, planowanie karier zawodowych, ocenianie za wyniki pracy, wartościowanie pracy, wynagradzanie oraz kształtowanie warunków i stosunków pracy [McCormick, Ilgen 1985, s. 40].

Podobne stanowisko zajmują nasi ekonomiści [Michoń 1981, s. 177 oraz Nehring 1973, s. 85—86]. Na przykład F. Michoń stwierdza, że analizę pracy można uznać za jeden z podstawowych warunków rozwiązywania wszelkich problemów mających związek z zatrudnieniem w przedsiębiorstwie. W szczególności analiza pracy służy racjonalizacji doboru pracowników. Na podstawie posiadanych informacji o wykonywanych czynnościach i warunkach pracy można bowiem ustalić

<sup>5</sup> W literaturze przedmiotu znajdujemy liczne przykłady bardziej rozbudowanych schematów przeprowadzania analizy pracy na stanowisku [Borkowska 1988, s. 121—127; Oleksyn 1992, s. 164—173 oraz Padzik 1999, s. 3—14].

wymagane kwalifikacje zawodowe i moralne, jakimi winien odznaczać się przyszły pracownik. Tylko w ten sposób można realizować zasadę „właściwy człowiek na właściwym miejscu”. Nie bez znaczenia jest też fakt, że wykonywanie pracy odpowiadającej człowiekowi jest podstawą jego zadowolenia, co jest niezmiernie ważnym czynnikiem wzrostu efektywności pracy.

W realizowaniu pełnego wykorzystania potencjału kwalifikacyjnego personelu szczególnej wagi nabiera problem kształtowania optymalnej struktury zawodowo-kwalifikacyjnej zasobów ludzkich firmy. W przedsiębiorstwach prowadzone są szkolenia mające na celu podnoszenie kwalifikacji pracowników i zdobywanie przez nich nowych umiejętności. Aby jednak szkolenie to spełniało swoje zadanie, trzeba dokładnie określić, czego i jak uczyć. Odpowiedź na to pytanie daje właśnie analiza pracy, prowadzona specjalnie pod tym kątem widzenia.

Analiza pracy pozwala również na dokonanie wyboru obiektywnych kryteriów potrzebnych do oceny i awansu pracowników. Dostarcza ona wskazówek w zakresie dokonywania zmian i wzbogacania treści pracy, racjonalnego przemieszczania pracowników bądź działań zmierzających do ich stabilizacji, właściwego przeprowadzania wewnętrznych redukcji lub zwolnień w przypadku nieprzydatności pracowników w firmie.

Omawiając zastosowanie analizy pracy, nie można pominąć jej wpływu na ustalanie właściwych norm i mierników efektów pracy. Również problem racjonalnego podziału pracy między poszczególnych wykonawców rozwiązywany jest zgodnie z wnioskami wynikającymi z analizy pracy.

Powszechnie wiadomo, jak duże znaczenie ma system wynagrodzeń odpowiadający poczuciu społecznej sprawiedliwości. Jego podstawę stanowi wartościowanie pracy, które nie jest możliwe bez przeprowadzenia kompleksowej analizy poszczególnych prac. Im dokładniejszymi i pełniejszymi informacjami rozporządza się, tym słuszniej można oceniać dane prace pod względem ich złożoności, uciążliwości i odpowiedzialności, a zarazem skuteczniej motywować pracowników.

Analiza pracy, poprzez opis warunków poszczególnych prac, dostarcza jednocześnie danych o uciążliwości i ewentualnym niebezpieczeństwie związanym z wykonywanymi czynnościami. Pozwala tym samym na podjęcie odpowiednich kroków w celu poprawy fizycznych warunków pracy. Zapewnienie pracownikom bezpiecznych i nieuciążliwych warunków pracy powinno być stawiane na pierwszym miejscu w każdym przedsiębiorstwie.

W obecnych warunkach społeczno-gospodarczych szczególnie pilnymi zadaniami stają się: mechanizacja i automatyzacja najbardziej uciążliwych i powtarzalnych czynności produkcyjnych i pomocniczych (np. transportowych), komputeryzacja prac administracyjnych, zwłaszcza ewidencji materiałowej i personalnej, zdecydowana poprawa organizacji i rytmiczności pracy, racjonalizacja wykorzystania czasu pracy, przerw i wypoczynku; wymiana zdekapitalizowanego majątku produkcyjnego stwarzającego zagrożenie dla zdrowia i życia pracowników, polep-

szczenie mikroklimatu pracy, poprawa stanu zaplecza socjalnego i sanitarnego wielu komórek produkcyjnych i organizacyjnych w naszych firmach.

Przedstawione szerokie możliwości wykorzystania analizy pracy potwierdzają, iż stanowi ona niezmiernie ważne narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Warto przy tym podkreślić, że kompleksowo i systematycznie przeprowadzana analiza pracy służy nie tylko realizacji celów częściowych zarządzania zasobami ludzkimi, dotyczących pozyskiwania, utrzymania i rozwoju pracowników, lecz również dynamicznemu wiązaniu ich z celami przedsiębiorstwa i strategią jego rozwoju.

Wymierne korzyści ze stosowania instrumentu, jakim jest analiza pracy, można rozpatrywać zarówno z punktu widzenia podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, jak i wykonawców pracy.

Korzyści z opisów pracy są następujące:

**Korzyści dla zarządu firmy**

- możliwość eliminowania dublowania się zadań,
- możliwość kontrolowania realizacji zadań,
- podniesienie efektywności rekrutacji pracowników,
- zwiększenie efektywności przepływu informacji,
- poprawa informacji dla systemu wynagradzania, a w szczególności dla wartościowania pracy,

- wzbogacenie informacji dla systemu oceniania,
- tworzenie przesłanek przy wyznaczaniu ścieżek karier,
- minimalizacja konfliktów w firmie.

**Korzyści dla kierowników liniowych**

- ułatwienie organizowania i kontrolowania pracy,
- ułatwienie oceniania pracowników,
- usprawnienie procesu decyzyjnego,
- zmniejszanie konfliktów w procesie pracy.

**Korzyści dla pracowników**

- lepsze rozpoznanie miejsca i roli stanowiska pracy,
- pełniejsze zrozumienie stopnia trudności pracy,
- ułatwienie zrozumienia metod oceniania pracy,
- sprzyjanie planowaniu samodoskonalenia,
- minimalizacja występowania konfliktów [Zasadzka 1997, s. 62—63].

Chcąc uzyskać maksimum korzyści ze sporządzanych opisów pracy, należy spełnić szereg warunków [Zasadzka 1997, s. 63—64].

Po pierwsze, trzeba przygotować w firmie program przeprowadzenia analizy pracy, określający wszystkie obszary działań przy tworzeniu opisów pracy i osoby lub komórki organizacyjne odpowiedzialne za wykonanie poszczególnych zadań.

Po drugie, należy powołać zespół ds. sporządzania opisów pracy. Skład zespołu powinien być w miarę stały, co zapewni dobrą komunikację wewnętrzną, wpływając tym samym na łatwiejsze podejmowanie dalszych analiz.



Po trzecie, trzeba powołać zespół ds. wdrożenia i weryfikowania opracowanych projektów opisów pracy. W skład tego zespołu powinni wchodzić przedstawiciele wszystkich pionów firmy. Kwalifikacje członków zespołu powinny być wysokie. Przede wszystkim powinny to być osoby dobrze znające firmę, cechujące się umiejętnościami analizy i syntezy oraz umiejące pracować zespołowo.

W obu zespołach warto zatrudnić zewnętrznych konsultantów ds. zarządzania zasobami ludzkimi i prawa pracy, co zapewni gwarancję dystansowania się wobec problemów firmy, zwłaszcza od powiązań personalnych. Konsultanci (doradcy) wniosą specjalistyczną wiedzę i umiejętności.

Po czwarte, należy zorganizować szkolenie dotyczące analizowania pracy i sporządzania opisów pracy dla wszystkich uczestników omawianego działania. Celem tego szkolenia jest nie tylko przekazywanie wiedzy i informowanie pracowników, lecz przede wszystkim uzyskanie ich akceptacji dla podejmowanego przedsięwzięcia.

Spełnienie powyższych warunków pozwoli uniknąć wielu błędów popełnianych przez firmy przy pracach nad opisami pracy.

## Bibliografia

- Borkowska S., *Analiza i opisy pracy* [w:] S. Borkowska (red.), *Ekonomika pracy. Metody aktywnego rozwiązywania problemów*, PWN, Warszawa 1988, s. 109—128.
- Czajka Z., *Wykorzystanie uniwersalnej metody wartościowania pracy „UMEWAP-87” w zakładowej polityce płac*, PTE, Warszawa 1987.
- Flanagan J.C., *The Critical Incident Technique*, „Psychological Bulletin” 1954, No. 51.
- Juchnowicz M., *Ocena jakości pracy na atestowanych stanowiskach* [w:] M. Juchnowicz, E. Roszkowski, A. Szurmak, *Przegląd i atestacja stanowisk w przedsiębiorstwach państwowych*, Studia i Materiały IPiSS, Warszawa 1988.
- Levine E.A., *Everything You Always Wanted to Know About Job Analysis*, Tampa, Fla, Marine Publishing 1983.
- McCormick E.J., Ilgen D., *Industrial and Organizational Psychology*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1985.
- Michoń F., *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, KiW, Warszawa 1981.
- Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Novapress, Warszawa 1992.
- Nehring A., *Metodyczno-organizacyjne aspekty analizy pracy* [w:] *Prace z zakresu ekonomiki pracy*, „Zeszyty Naukowe WSE w Krakowie”, nr 63, Kraków 1973.
- Padzik K., *Funkcje opisu stanowiska*, „Personel” 1999, nr 10, Dodatek „Doradca Personalny”.
- Piechnik-Kurdziel, *Analiza pracy* [w:] F. Michoń (red.), *Ekonomika pracy. Zarys problematyki i metod*, PWN, Warszawa—Kraków 1991.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
- Sajkiewicz A., *Harmonizacja pracy: Czynniki społeczne, ekonomiczne i organizacyjne*, PWE, Warszawa 1986.
- Zasadzka J., *Praktyczne kwestie badania pracy w polskich firmach* [w:] A. Polańska (red.), *Zarządzanie personelem w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1997.



ANNA WOJTOWICZ

## Zmiany w firmie a kultura organizacyjna

Nowoczesna firma to taka firma,  
która przejawia gotowość do zmian.

Claus Möller

### 1. Zmiany<sup>1</sup> w firmie

Każda firma staje obecnie przed następującą koniecznością — aby przetrwać, musi się rozwijać, aby się rozwijać musi się zmieniać. Wymusza to na niej dynamicznie zmieniające się otoczenie. Wykres 1 przedstawia siły wywołujące konieczność zmian organizacji.

O zmianach w firmie w wyniku zmienności otoczenia możemy mówić w dwóch podejściach:

- podejściu indywidualnym (jednostkowym),
- podejściu zbiorowym.

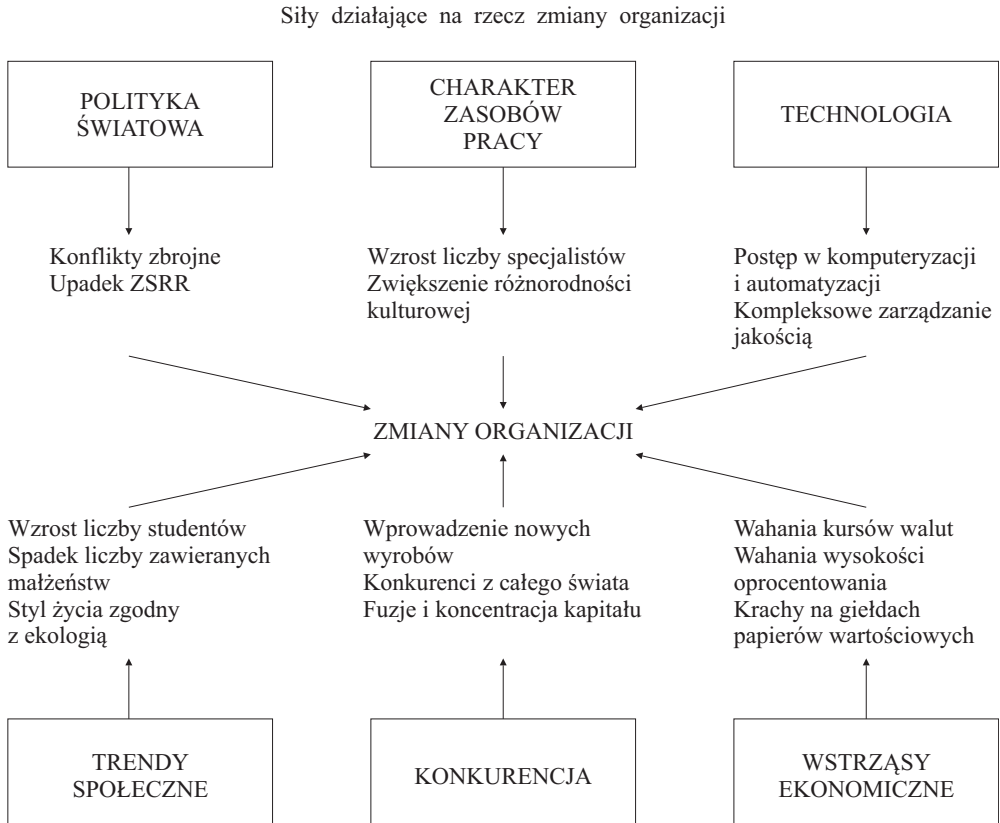
Podejście jednostkowe akcentuje zindywidualizowany charakter działań adaptacyjnych na podstawie ujęcia H.I. Ansoffa, który podkreśla w nim logikę następujących zjawisk i procesów [Ansoff 1985, s. 85]:

- wysoki stopień turbulencji otoczenia organizacji,
- dostosowanie do zmian w otoczeniu oraz — w miarę możliwości — aktywne ich kształtowanie, będące warunkiem przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa,
- zróżnicowanie reakcji przedsiębiorstwa adekwatnie do skali i charakteru zmian oraz zamierzonych celów,
- wzajemne wewnętrzne dostosowanie otoczenia, reakcji, kultury organizacji i umiejętności ludzi w celu odniesienia sukcesu na rynku, konieczność podjęcia przez przedsiębiorstwo działań strategicznych (długofalowych), którym towarzyszą niezbędne zachowania operacyjne (bieżące).

---

<sup>1</sup> Termin *zmiana* będziemy rozumieć jako wszelkie przeobrażenia struktur społecznych, norm i zwyczajów, ról społecznych, wartości i symboli. Mogą one też dotyczyć wzorów zarówno powiązań pomiędzy uczestnikami organizacji, jak i działania. Celem zmiany w organizacji jest przekształcenie strategii organizacyjnej, jej struktur, a także postaw uczestników w celu zwiększenia jej efektywności [Łucewicz 1999, s. 178].

Wykres 1



Źródło: opracowanie własne na podstawie S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 427 i nast.

Rozszerzeniem klasycznego ujęcia jednostkowego jest podejście zbiorowe, akcentujące nie tyle kwestie zindywidualizowanego przystosowania przedsiębiorstwa, ile procesy zewnętrznej selekcji, określające powstanie i/lub upadek całych grup (populacji) przedsiębiorstw. W tym podejściu przyjmuje się, że istnieją trzy etapy wyznaczające proces zmian w danej zbiorowości organizacji [Suszyński 1999, s. 21]:

1) *zmienność (variation)* — ciągłe powstawanie nowych przedsiębiorstw zarówno wytwarzających tradycyjne produkty i usługi, jak i postrzegających nowe potrzeby otoczenia; w ostatnich latach przykładami takich firm są m.in. producenci programów komputerowych, firmy świadczące wyspecjalizowane usługi doradcze wielkim korporacjom itp.,

2) *selekcja (selection)* — natężenie potrzeb zgłaszanych przez otoczenie oraz możliwość ich zaspokojenia (dostępne zasoby) przesądza o pozytywnej bądź

negatywnej selekcji przedsiębiorstw; tylko nieliczne z nich mają szansę przetrwania przez dłuższy czas,

3) *zachowanie (retention)* — utrzymanie oraz instytucjonalizacja form organizacyjnych, które pomyślnie przeszły etap selekcji; część z nich, szczególnie wysoko oceniana przez otoczenie, może z czasem tworzyć jego istotne fragmenty; dotyczy to przede wszystkim takich instytucji, jak agencje rządowe lub szkoły, ale także niektórych producentów dóbr konsumpcyjnych.

Mimo obiecujących perspektyw, jakie niesie ze sobą zmiana w organizacji (firmie), w wielu przypadkach jej wprowadzenie stanowi poważny problem zarówno dla kadry menedżerskiej, jak i całej organizacji.

Dawniej, wprowadzając zmiany w organizacji, kierownictwo podejmowało decyzje i komunikowało je pracownikom. Celem było uświadomienie i pozyskanie akceptacji całej załogi po to, aby wdrożyć decyzje w życie. Kolejnym etapem był nadzór nad wdrożeniem nowych rozwiązań. Kierownictwo było „od myślenia”, reszta od wykonawstwa. Od pracowników nie żądano pomysłów i inicjatywy. Współcześnie wprowadzanie zmian w organizacji odbywa się w zupełnie odmienny sposób. Nie przeprowadza się analiz w celu ustalenia początku zmian, lecz aby ustalić, czy wystarczająca liczba pracowników włączyła zmiany w swoje codzienne zachowania. Uważa się bowiem, że dla efektywnego wprowadzania zmian potrzebna jest pewna „masa krytyczna” pracowników, dlatego dąży się do tego, aby jak najwięcej osób na wszystkich szczeblach zarządzania wykazywało inicjatywę oraz wspierało się nawzajem [Zbiegień-Maciąg 1999, s. 94].

Zmiany w przedsiębiorstwie dokonują się na ogół w sferze powiązań i struktur sformalizowanych, co powoduje naruszenie układów nieformalnych. W konsekwencji może to doprowadzić do oporu blokującego przekształcenia, a w dłuższej perspektywie — niechęci do przemian jako zagrożenia osiągniętego wygodnego *status quo*.

Wiemy, że organizacja, jeśli ma przetrwać, powinna reagować na zmiany w otoczeniu. Musi się przystosować do nowej sytuacji, kiedy konkurenci wprowadzają nowe wyroby, władze uchwalają nowe przepisy, znikają ważne źródła zaopatrzenia albo w otoczeniu zachodzą inne podobne zmiany. W takim przypadku zmianę należy traktować jako działalność zamierzoną, tzw. planową zmianę, prowadzącą do osiągnięcia określonych celów. Zasadniczo można wyróżnić dwa cele zmiany planowej:

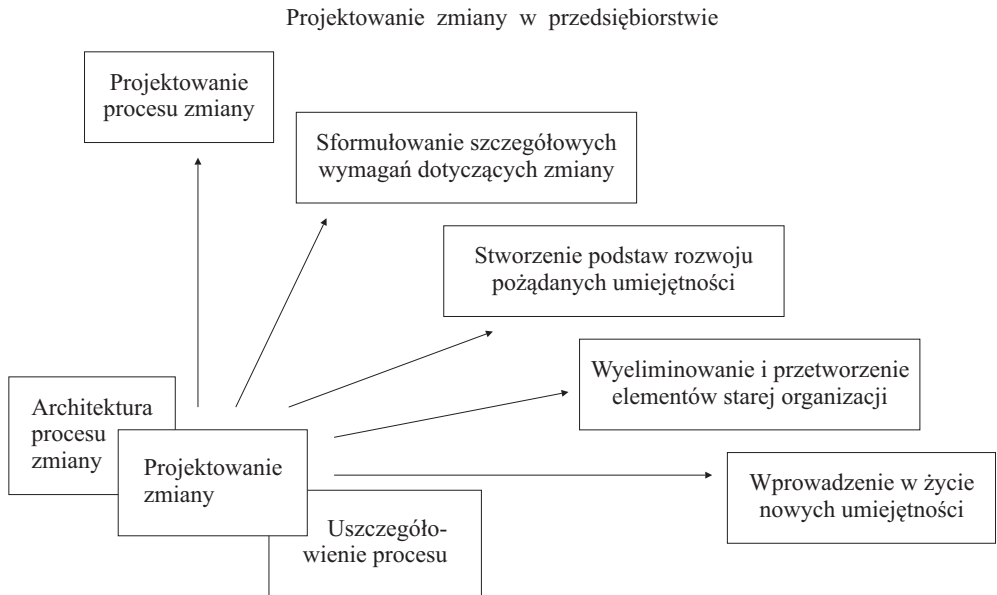
— ma ona służyć zwiększeniu zdolności organizacji w dostosowaniu się do otoczenia,

— zmierza też do zmian zachowań pracowników.

Przykładem działań mających na celu planową zmianę, prowadzącą do reagowania organizacji na zmiany w otoczeniu, są próby wprowadzania zespołów roboczych, decentralizowania decyzji i wdrażania nowej kultury organizacji.

Można pokusić się o pokazanie pewnych elementów i etapów zmiany, których zaprojektowanie pozwala przedsiębiorstwu znacznie zwiększyć szanse jej przeprowadzenia (wykres 2).

Wykres 2



Źródło: C. Bainbridge, *Designing for Change. A Practical Guide to Business Transformation*, John Wiley & Sons, London 1996, s. 42; podają za: C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s. 24.

Z wykresu 2 wynika, że podstawowe etapy procesu projektowania zmiany to [Suszyński 1999, s. 24]:

- 1) zaprojektowanie procesu (wyobrażenie sobie całości zmian),
- 2) określenie wymagań związanych z procesem (ich szczegółowy opis i dokumentacja),
- 3) uruchomienie systemu przygotowującego ludzi do zmiany (infrastruktura procesu),
- 4) usunięcie elementów „starego porządku” utrudniających zmianę (demontaż barier),
- 5) wdrożenie wykształconych umiejętności (nowy profil działań).

## 2. Zmiany w firmie a kultura organizacyjna

Zainteresowanie analizą związków między organizacją a kulturą organizacyjną wynika z pewnych aspektów naszego życia, które — jak na razie — umykały badaniom. Chodzi między innymi o:

— zwrócenie uwagi na symboliczne znaczenie nawet najbardziej racjonalnych aspektów życia organizacyjnego, co daje możliwość lepszego ich poznania i zrozumienia,

— pokazanie, że środkami zorganizowanej działalności ludzi są m.in. język, normy społeczne, folklor, ceremonie, rytuały i wartości, które pozwalają reinterpretować powstałe już koncepcje uznane za klasyczne oraz procesy kierownicze,

— zrozumienie relacji zachodzących pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, które zależą od interpretacji otoczenia przez uczestników organizacji (etos współzawodnictwa tworzy konkurencyjne otoczenie, wizja załamania gospodarki tworzy recesję itp.),

— wyjaśnienie istoty zmian organizacyjnych, które polegają nie tylko na zmianie technologii, struktury organizacyjnej i umiejętności pracowników, lecz także na zmianie wartości kulturowych sankcjonujących dotychczasowe rozwiązania [Łucewicz 1999, s. 63].

Kultura organizacji<sup>2</sup> stanowi ramy odniesienia wyznaczające pracownikom ich codzienne zachowania i decyzje oraz prowadzące do osiągnięcia celów organizacji. W istocie to kultura rodzi i definiuje te cele. Kultura musi być dostosowana do innych rodzajów działalności organizacyjnej, jak planowanie, organizowanie, przewożenie i kontrolowanie; jeżeli nie ma zgodności między kulturą a tymi zadaniami, organizację czekają ciężkie czasy [Stoner, Freeman, Gilbert 1998, s. 192].

Istnieje wiele definicji kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, niektórzy autorzy nie używają w ogóle zwrotów „kultura organizacyjna czy kultura organizacji”, lecz stosują wyróżniki opisowe: scenariusz organizacyjny; filozofia, która kieruje polityką organizacji; rdzeń wartości, które określają filozofię lub misję firmy; klimat organizacyjny; nastawienie do pracy; zasady „gry” osiągnięcia postępu w organizacji.

### Definicje kultury organizacyjnej

E. Schein [Strategor 1996, s. 512]: Kultura jest całością fundamentalnych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła, ucząc się rozwiązywania problemów adaptacji do środowiska i integracji wewnętrznej. Założenia te zostały na tyle potwierdzone praktyką, że można je było uznać za prawomocne i wpajać każdemu nowemu członkowi grupy jako właściwy sposób myślenia o problemach działania zespołowego i odczuwania ich.

E. Morin [Strategor 1996, s. 508]: Kultura to system łączący osobiste doświadczenia życiowe ludzi i zgromadzoną wspólną wiedzę, która jest rejestrowana i kodowana oraz przyswajalna tylko dla tych, którzy kod ten znają, a także powiązana z konfiguracją umożliwiającą organizowanie i strukturalizowanie istniejących relacji, praktyk i wyobrażeń.

G. Moorhead i R. W. Griffin [McKenna, Beech 1997, s. 66]: Kultura firmy to zbiór wartości, często przyjętych za oczywiste, pomagających ludziom

<sup>2</sup> Terminy kultura organizacyjna, kultura organizacji i kultura przedsiębiorstwa są w niniejszej publikacji stosowane zamiennie.

w organizacji zrozumieć, które działania są możliwe do przyjęcia, a które nie. Te wartości są często przekazywane za pomocą opowiadań i innych środków symbolicznych.

H. Schenplein [Zbiegień-Maciąg 1999, s. 15]: Kultura organizacji to wszelkie pojęcia, wartości, normy i przekonania, które są w firmie akceptowane i przestrzegane przez wszystkich lub przez większość. Działają one jako system, tzn. że elementy oddziałują na siebie wzajemnie i są od siebie zależne. Owa kultura jest jednym z centralnych czynników pozwalających firmie przetrwać.

L.W. Rue i P.G. Holland [Zbiegień-Maciąg 1999, s. 16]: Kulturę możemy definiować jako wierzenia, przekonania szerzące się w firmie, dotyczące tego, jak prowadzić interesy, jak powinni się zachowywać pracownicy i jak powinni być traktowani.

Zmiany w organizacji w sposób oczywisty kojarzą się z konkretnymi posunięciami typu: wycofanie się z rynków czy produktów w fazie schyłku, poprawa zdolności produkcyjnych, fuzje itd. Mniej oczywisty jest fakt, że zmiany, zwłaszcza strategiczne, wymagają innego sposobu myślenia i innych zachowań [Aniszewska, Gielnicka 1999, s. 82]. Zmiany w przedsiębiorstwie można zatem sprowadzić najogólniej do:

- zwiększenia adaptacyjności przedsiębiorstwa (lub jego części) do otoczenia,
- przekształcania wzorów zachowań pracowników (w tym także ich systemów wartości) w kierunku integracyjnym [Masłyk-Musiał 1995, s. 35].

Przesłanki zmian w przedsiębiorstwie są związane pośrednio lub bezpośrednio z jego działaniami strategicznymi. Strategia określa bowiem nie tylko cele działalności przedsiębiorstwa, zasoby zaangażowane do ich realizacji, lecz również relacje firmy z otoczeniem. Może zatem odgrywać istotną rolę w procesie zmian poprzez oddziaływanie inicjujące ten proces. Patrząc na strategię przedsiębiorstwa, nie możemy pominąć kontekstu kulturowego. Tworzenie strategii przedsiębiorstwa zaczyna się od sformułowania jego misji, która obejmuje cele jego działalności oraz system wartości, jaki funkcjonuje w danej organizacji. A czym innym, jak nie systemem wartości i filozofią przedsiębiorstwa jest jego kultura? Każda firma musi mieć stałe, niezmiennie wartości — rodzaj kompasu, który będzie wskazywać pracownikom kierunek postępowania. Wartości kulturowe decydują również o tym, kto i jak konstruuje strategię. Decydują one również o liczbie i treści wariantów, wpływają na kryteria oceny i wyboru wariantu strategicznego. Dwustronny związek między kulturą przedsiębiorstwa a jego strategią polega na tym, iż z jednej strony jego kultura wyznacza ramy dla formułowanej strategii, a z drugiej to strategia jest wyznacznikiem rozwoju kultury organizacyjnej. Dlatego bardzo ważne dla przedsiębiorstwa, jego rozwoju i efektywności jest to, aby strategia i kultura były ze sobą zgodne.



Znaczenie kultury organizacyjnej w zarządzaniu wynika z funkcji, jakie pełni ona w przedsiębiorstwie. Można wyróżnić trzy funkcje kultury organizacyjnej:

- integracyjną,
- percepcyjną,
- adaptacyjną.

Integracyjna funkcja kultury organizacyjnej polega na tym, iż jej poszczególne składniki są czynnikiem łączącym instytucje w całość. Wspólny sposób myślenia i działania wynikający z przyjętej kultury organizacyjnej ułatwia osiągnięcie celów instytucji. Szczególne znaczenie tej funkcji ujawnia się w zarządzaniu strategicznym.

Percepcyjna funkcja kultury organizacyjnej polega na sposobie postrzegania środowiska i nadaniu w związku z tym odpowiedniego znaczenia życiu organizacji. Sprawowanie tej funkcji umożliwia zrozumienie sensu rzeczywistości, w której organizacja działa.

Adaptacyjna funkcja kultury organizacyjnej polega na stabilizowaniu rzeczywistości poprzez wypracowanie i stosowanie gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji. Dzięki temu kultura sprzyja zmniejszeniu niepewności i redukcji lęków związanych z koniecznością przystosowania się do nowej lub niestabilnej sytuacji.

Determinujący wpływ kultury organizacyjnej na strategię wynika z jej funkcji zewnętrznych, których spełnienie pozwala wypracować strategię zmiany oraz kierunki doskonalenia organizacji. W zakresie dostosowania zewnętrznego kultura organizacyjna umożliwia [Zarządzanie strategiczne... 1998, s. 335]:

- zrozumienie misji i strategii organizacji oraz identyfikację podstawowego celu organizacji,
- integrację uczestników wokół misji i strategii organizacji,
- integrację wokół środków przyjętych w dążeniu do celów firmy oraz zwiększenie zaangażowania jej uczestników,
- ulepszenie środków i przeformułowanie celów, jeśli niezbędna jest zmiana.

Funkcje te spełnia tylko proefektywnościowa kultura organizacyjna, czyli taka, która sprzyja osiągnięciu pożądaných celów strategicznych. Jeśli kultura organizacyjna przedsiębiorstwa nie ma pożądaných z tego punktu widzenia cech, musi ulec zmianie.

Jak z tego wynika, podłożem wszelkich zmian w przedsiębiorstwie jest kultura organizacyjna i jej zmiana. Jeżeli przyjrzymy się kulturze organizacyjnej z punktu widzenia procesu wdrażania zmian w przedsiębiorstwie, to dojdziemy do wniosku, iż kultura przedsiębiorstwa staje się w tym momencie bronią obosieczną. Kultura stanowi dla firmy unikatową wizytówkę, identyfikującą każde przedsiębiorstwo w świetle jego historii, modeli zachowań, systemu wartości oraz stosowanej polityki. Jeżeli nie rozumiemy dobrze tradycji, która jest fundamentem każdej firmy, możemy zaproponować zmiany całkowicie nieodpowiednie dla firmy i tym samym skazane na odrzucenie. Z drugiej strony wiele organizacji

całkiem świadomie wykorzystuje zmianę kultury organizacyjnej jako element wspierający proces zmian<sup>3</sup>. Kultura jako stymulator zmian ma tę wadę, że jej zmiana wymaga bardzo dużo czasu. Niektórzy badacze twierdzą, że potrzeba przynajmniej 5 lat dla osiągnięcia zasadniczej zmiany postaw pracowników [Clarke 1997, s. 54]. Jednak żadna zmiana, jeśli ma być trwała, nie może odbyć się bez zmiany kulturowej.

Skuteczne łączenie zmian z kulturą organizacyjną to, według Johna Kottera, przede wszystkim [Aniszewska, Gielnicka 1999, s. 97—98]:

1. Świadomość, że najważniejszym krokiem w procesie transformacji przedsiębiorstwa jest zmiana norm i wartości. Kultura organizacyjna jest jednak tą częścią systemu, którą bardzo trudno się manipuluje. Zmienia się ona w sposób trwały tylko wtedy, gdy ludzie potrafią zmienić swoje zachowania, gdy nowe zachowania dadzą im jakąś korzyść w niezbyt długim czasie i wreszcie gdy zdadzą sobie sprawę z zależności pomiędzy poprawą stanu firmy a swoimi zachowaniami.

2. Świadomość, że bardzo często zmiana kulturowa dokonuje się na końcu, a nie na początku procesu zmian. Tak więc, o ile zmiany kultury organizacyjnej muszą rozpocząć się równocześnie, jeżeli nie wcześniej niż przekształcenia w firmie, to jej trwałe rezultaty na pewno będą widoczne dużo później niż skutki transformacji. Mamy tu do czynienia z następującą zależnością: zmiana norm i wartości pozwala rozpocząć i realizować zmiany organizacyjne, a widoczny sukces zmian organizacyjnych pozwala trwale zmienić kulturę w firmie.

3. Świadomość, że zmiana kulturowa wymaga ciągłej komunikacji. Nie wystarczy wydać polecenia, aby ludzie zmienili swe postawy, oczekiwania i ogólne założenia o firmie. Pracownicy muszą być wspierani przez swoich przełożonych. Tylko dialog pozwoli im zrozumieć wagę nowych norm i wartości.

4. Założenie, że czasami nie da się zmienić kultury organizacyjnej bez zmiany ludzi pracujących w przedsiębiorstwie. Dotyczyć to będzie zwłaszcza pracowników na kluczowych stanowiskach w firmie.

5. Świadomość, że zmiana kultury organizacyjnej wymaga zmiany systemów oceny, motywowania, nagradzania, kształtowania ścieżek karier. Największe znaczenie będą miały stanowiska kierownicze, chociażby z uwagi na fakt, że nowe normy i wartości muszą być konsekwentnie propagowane i przestrzegane w firmie. Każda zmiana potrzebuje nie jednego, ale wielu liderów. Jeśli liderzy nie wierzą w nowe zasady obowiązujące w firmie, nie będą wymagali przestrzegania ich od swoich podwładnych, co oznacza, że prawdziwa zmiana nigdy się nie dokona. Pozostanie w sferze marzeń i pobożnych życzeń.

---

<sup>3</sup> Zob.: [Clarke 1997].

### 3. Zmiana kultury organizacyjnej

Jak zostało wcześniej stwierdzone, nie można mówić o efektywnych zmianach w organizacji bez równoczesnego przeprowadzenia procesu zmiany kultury organizacyjnej.

W literaturze przedmiotu najczęściej przedstawiane są dwa sposoby zmiany kultury organizacyjnej:

- zmiana rewolucyjna — radykalne odcięcie się od przeszłości,
- zmiana ewolucyjna — stopniowe przekształcanie obowiązującego w firmie systemu wartości i norm.

Przemiany kulturowe w przedsiębiorstwie, w tym przede wszystkim zmiany ewolucyjne, powinny przebiegać z uwzględnieniem kilku etapów [*Potencjał pracy...* 1999, s. 66—67]:

1. Punktem wyjścia musi być strategia globalna przedsiębiorstwa oraz określone w jej ramach cele strategiczne.

2. Następnie należy dokonać analizy i oceny istniejącej kultury organizacyjnej. W związku z tym zasadne jest przeprowadzenie diagnozy tej kultury. Jej wyniki powinny być skonfrontowane ze strategią przedsiębiorstwa. Konfrontacja ta może ujawnić następujące sytuacje:

- kultura wspomaga realizację strategii, a zatem należy podejmować działania mające na celu wzmocnienie istniejącej kultury,
- kultura nie wspomaga osiągania celów strategicznych; należy zatem wyraźnie określić pożądane cechy i charakterystyki tej kultury, łącznie z jej profilem, oraz zaplanować przebieg procesu zmian wraz z narzędziami, które zostaną w tym procesie wykorzystane<sup>4</sup>.

3. Trzeba pamiętać, że skuteczność przeobrażeń w kulturze przedsiębiorstwa zależy także od ich wsparcia przez odpowiednio ukształtowaną strukturę organizacyjną, która ma ułatwić m.in. uczestnictwo i zaangażowanie pracowników. Zapewnienie należytej harmonii pomiędzy strategią, strukturą organizacyjną i kulturą decyduje w dużej mierze o sukcesie przedsiębiorstwa.

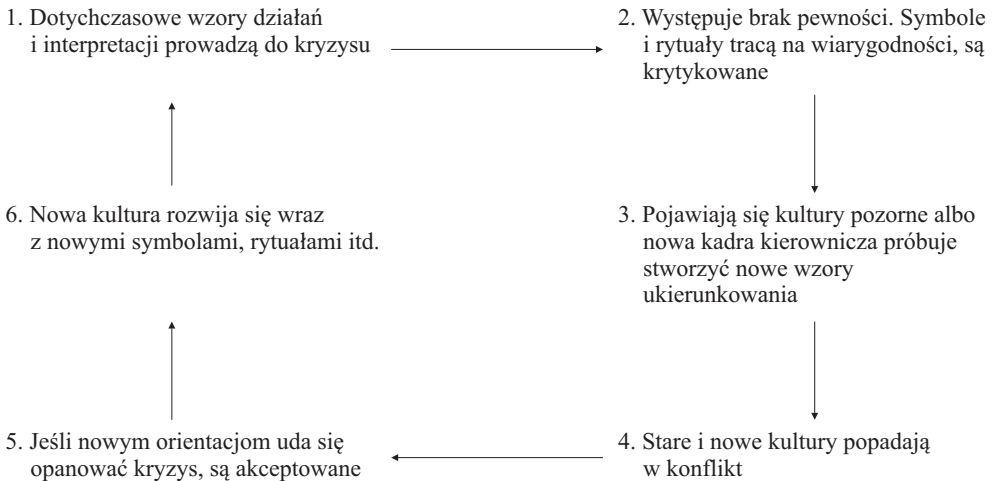
4. Należy brać pod uwagę, że wzmocnianie, a także zmiana istniejącej kultury przedsiębiorstwa są ściśle powiązane z procesem zarządzania personelem. Chodzi tutaj przede wszystkim o odpowiedni dobór kryteriów rekrutacji, ocen i awansu oraz nagradzania, karania i zwalniania pracowników z przedsiębiorstwa. Kryteria te powinny uwzględniać i promować pożądany system norm i wartości.

Punktem wyjścia dla zmiany jest sytuacja konfliktowa. Dotychczasowe wzorce działań prowadzą do kryzysu. Powstaje uczucie niepewności, stare normy są krytykowane, tracą wiarygodność. Pojawiają się tzw. kultury-cienie, czyli dotychczas ukryte i nie postrzegane. Powstaje sytuacja konfliktowa między starą i nową kul-

<sup>4</sup> Podobne postępowanie można zastosować, gdy diagnoza kultury wykazuje, iż nie została ona jeszcze wykształcona — w przedsiębiorstwie nie obserwuje się wyraźnie określonej orientacji i świadomości kulturowej.

Wykres 3

## Typowy przebieg zmiany kultury organizacyjnej wg Dyera



Źródło: H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 458.

tura, propagowaną przez nowe kierownictwo. Jeżeli nowym orientacjom uda się opanować kryzys, są akceptowane i nowa kultura może się rozwijać wraz z nowymi rytuałami i symbolami. Ten stan trwa do momentu wystąpienia nowego konfliktu i rozpoczęcia się całego cyklu od początku.

W literaturze można spotkać również inne propozycje zmian kultury organizacyjnej<sup>5</sup>. Na przykład J.B. Miner wymienia kilka kolejnych etapów w kierowaniu zmianą kulturową:

1) uzewnętrznienie, wydobycie na powierzchnię obowiązujących norm — członkowie grup sporządzają listę norm, które w danej chwili wytyczają ich zachowania i postawy,

2) wytyczenie nowych kierunków — dyskusja o tym, dokąd zmierza organizacja i jaki rodzaj zachowań jest konieczny, by dalej się rozwijać,

3) ustalenie nowych norm — członkowie grup ustalają listę nowych norm koniecznych do osiągnięcia celów,

4) określenie luk w kulturze — różnice między normami obowiązującymi i pożądanymi są rozumiane jako luki kulturowe, im większe są te różnice, tym większe jest prawdopodobieństwo, że obecne normy powstrzymają działania,

5) eliminowanie luk kulturowych — członkowie grup, asymilując nowe nor-

<sup>5</sup> Szerzej na ten temat zob.: [Zbiegień-Maciąg 1999].

my, muszą osiągnąć porozumienie o zastąpieniu starych norm nowymi oraz że te zmiany będą kontrolowane przez grupy; na sesjach grupowych omawia się sytuacje konfliktowe i negocjuje nowe układy.

S.M. Davis proponuje rozłożyć proces zmian kulturowych na siedem następujących etapów:

- 1) sporządzenie za pomocą narzędzi diagnostycznych inwentarza kulturowego firmy (mapa kultury firmy),
- 2) ocenienie kultury i określenie potrzeby zmiany,
- 3) oszacowanie ryzyka kulturowego,
- 4) odmrożenie istniejących wzorów kulturowych,
- 5) budowanie poparcia ze strony elity kulturowej — ważna jest identyfikacja tej elity i motywowanie wsparcia z jej strony,
- 6) dokonanie selekcji strategii interwencyjnych,
- 7) wprowadzenie monitoringu i ocen.

T.J. Guillard i J.N. Kelly stworzyli model 4 x R:

- 1) Reorientacja (nowa wizja i cele firmy),
- 2) Restrukturyzacja (zmiana strategii organizacji),
- 3) Rewitalizacja (wypracowanie nowej strategii),
- 4) Regeneracja (stworzenie systemu bodźców do ciągłego uczenia się i odnawiania zasobów).

Zmiana kultury w tym modelu występuje przy pierwszym i przy czwartym R.

Reorientacja — zmiana, rozszerzenie świadomości pracowników poza dotychczasowe myślenie, następuje otwarcie się na nowe idee, metody działania.

Regeneracja — firma musi opracować system stałego odnawiania się, tzn. system:

- bodźców, które będą motywować do działań zgodnych z nowymi celami (ludzie obserwują, że nowe zachowania są nagradzane),
- częstego dokształcania ludzi,
- uczenia się nowej kultury poprzez gromadzenie wiedzy wewnątrz firmy.

Jak proponują praktycy, niezależnie od wybranego modelu zmiany kultury organizacyjnej należy przestrzegać następujących reguł:

- Nie kontynuować zatrudnienia osób, które odmawiają zmiany swego zachowania i akceptacji nowej kultury.
- Nie spodziewać się, że ludzie zmieniają się sami — trzeba im to umożliwić.
- Nie oczekiwać, że zmiany w kulturze zajmą kilka tygodni lub miesięcy, jest to program na lata.
- Nie zapowiadać zmian w kulturze, a następnie odkładać procesy przekształceniowe na później.

A jak radzić sobie ze zmianą kultury w przypadku fuzji lub wykupu przedsiębiorstwa? Należy pamiętać, iż pochopne łączenie dwóch przedsiębiorstw, repre-

zentujących różne wartości i normy, może negatywnie wpłynąć na sposób funkcjonowania firm oraz osłabić ewentualny sukces fuzji [Aniszewska, Gielnicka 1999, s. 104].

Oto jak postępuje w przypadku fuzji i wykupów General Electric Capital — jedna z niewielu organizacji, która nauczyła się zarządzać procesem wykupów i integrowania przedsiębiorstw<sup>6</sup>.

Podstawowa zasada, jakiej hołduje GE Capital, to traktowanie integracji przedsiębiorstw jako procesu, który ma swój początek dużo wcześniej niż w chwili podpisania umowy. Etapy procesu integracji przedstawia wykres 4.

Wykres 4

## Etapy procesu integracji według GE Capital

<p>PRZED AKWIZYCJĄ (negocjacje, podpisanie umowy)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— ocena kultury organizacyjnej wykupywanego przedsiębiorstwa</li> <li>— identyfikacja różnic kulturowych mogących stanowić przeszkodę dla sukcesu zmian</li> <li>— wybór menedżera ds. integracji</li> <li>— ocena słabych i mocnych stron kadry kierowniczej wykupywanej firmy</li> <li>— opracowanie strategii komunikacji</li> </ul>
<p>BUDOWANIE FUNDAMENTÓW (uruchomienie programu integracji, formułowanie strategii)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— formalne wprowadzenie do wykupionej firmy menedżera ds. integracji</li> <li>— wspólne opracowanie planu integracji, w tym planu na pierwsze sto dni, planów komunikacji</li> <li>— widoczne zaangażowanie kadry kierowniczej wyższego szczebla w proces zmian</li> <li>— zgromadzenie niezbędnych zasobów</li> </ul>
<p>SZYBKA INTEGRACJA (implementacja, ocena)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— budowanie map procesów w celu przyśpieszenia procesu integracji</li> <li>— dbanie o ciągłe doskonalenie pracowników</li> <li>— ciągła adaptacja planów integracji</li> </ul>
<p>ASYMILOWANIE KULTUR ORGANIZACYJNYCH (długoterminowe plany ocen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— ciągłe rozwijanie procedur, narzędzi, procesów ułatwiających budowanie organizacji jako spójnego systemu</li> <li>— tworzenie wspólnego języka w organizacji</li> <li>— szkolenia, wymiana kadry kierowniczej</li> <li>— opracowanie spójnych systemów oceny pracowników, umożliwiających integrację oraz zwiększenie zaangażowania w działania firmy</li> </ul>

Źródło: R.N. Ashkenas, L.J. De Monaco, S.C. Francis, *Making the Deal Real: how GE Capital Integrates Acquisitions*, Harvard Business Review; podają za: G. Aniszewska, I. Gielnicka, *Firma to ja, firma to my. Poradnik kultury organizacyjnej firmy*, ODDK, Gdańsk 1999, s. 115.

<sup>6</sup> Przykład ten został zaczerpnięty z pracy: [Aniszewska, Gielnicka 1999, s. 82 i nast.].

## Zakończenie

Podsumowując, można stwierdzić, że między zmianą w przedsiębiorstwie a kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa istnieje silna zależność. Nie może być zmiany w firmie bez zmiany kultury organizacyjnej. W pewnym momencie kolejność tych procesów ulega przestawieniu — aby efektywnie, do końca wprowadzić zmianę w firmie, musimy najpierw zmienić jej kulturę organizacyjną. Należy również pamiętać, iż kultura nie jest i nie może być czymś niezmiennym, trwałym monolitem. Gdy to sobie uświadomimy, dochodzimy do momentu, w którym należy się zastanowić nad zarządzaniem kulturą. Nie chodzi tutaj jednak o procesy związane z formalnymi praktykami kierowniczymi, lecz — jak pisze C. Sikorski — o „działania znacznie bardziej subtelne i wyrafinowane” [1990, s. 177].

Zarządzanie kulturą organizacyjną polega na świadomym jej kształtowaniu, wprowadzaniu norm i tworzeniu nowych i lepszych systemów wartości. Znaczącą rolę odgrywa tu naczelne kierownictwo, które powinno umieć połączyć misję i strategię firmy z jej kulturą organizacyjną. W procesie przemian kulturowych szczególnie ważna jest postawa przywódcy i zintegrowanie się wokół niego załogi w celu realizacji tych przemian. Menedżerowie powinni stać się głównymi rzecznikami wartości i norm, które zamierzono wykreować w przedsiębiorstwie. Ważne jest przy tym tworzenie warunków do właściwej komunikacji, otwartości i zaufania, sprzyjających zaadaptowaniu się personelu do wymogów nowej kultury organizacyjnej.

## Bibliografia

- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Aniszewska G., Gielnicka I., *Firma to ja, firma to my. Poradnik kultury organizacyjnej*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1999.
- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1997.
- Davis S.M., *Managing Corporate Culture*, Cambridge 1984.
- Gouillard T.J., Kelly J.N., *Transforming the Organization*, New York 1995.
- Łucewicz J., *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995.
- McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1997.
- Miner J.B., *Organizational Behaviour. Performance and Productivity*, New York 1995.
- Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie*, pod red. M. Gablety, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Sikorski C., *Kultura organizacyjna instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998.
- Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.
- Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, pod red. R. Krupskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999.





## Elastyczne formy organizacji czasu pracy i ich wykorzystanie w przedsiębiorstwie

### 1. Pojęcie elastyczności

Proces transformacji systemu gospodarczego naszego kraju powoduje wydatny wzrost nieokreśloności otoczenia przedsiębiorstwa. Jednym z istotnych sposobów umożliwiających samoistne przystosowanie się przedsiębiorstw do zmieniającego się środowiska jest zwiększenie ich elastyczności w sferze wytwarzania.

Zarówno praktycy, jak i pracownicy nauki zgodni są co do tego, że zwiększenie elastyczności w systemie wytwórczym firm jest nieodzowne dla ich rozwoju. Należy jednak podkreślić konieczność zachowania proporcji pomiędzy elastycznością systemu a jego predyktywnością. Pełna i niczym nie ograniczona elastyczność może grozić chaosem, a nawet rozpadem systemu — podobnie rzecz się ma w odniesieniu do predyktywności systemu. Absolutna predyktywność oznacza ignorowanie zmienności, powodując utratę stabilności systemu. A zatem rozwiązania techniczno-organizacyjne zastosowane w systemach wytwórczych muszą spełniać wymóg zachowania wspomnianej relacji.

W zakresie technologii wymogi te spełniają elastyczne systemy produkcyjne oparte na wspomaganych komputerowo nowoczesnych technikach wytwarzania.

W odniesieniu zaś do elastyczności pracy właściwą proporcję między elastycznością a predyktywnością systemu mogą zapewnić tzw. elastyczne formy zatrudnienia i czasu pracy oraz powiązane z nimi elastyczne systemy wynagradzania.

Potocznie elastyczność jest rozumiana jako zdolność lub łatwość przystosowania się jakiegoś systemu (układu) do nowych, zmieniających się warunków<sup>1</sup>. W znaczeniu uniwersalnym elastyczność zdefiniujemy jako możliwość dokonywania przekształceń struktury albo własności systemu, przy których nie dochodzi do naruszenia jej równowagi stacjonarnej lub dynamicznej. W porównaniu z potocznym rozumieniem elastyczności to sformułowanie akcentuje przyjęcie założenia o utrzymaniu stanu równowagi. Elastyczność jest więc szczególną postacią zorganizowania systemu, a zarazem jest miarą — optymentem jego samodzielności: ustala się ją dla potrzeb utrzymania pożądanego poziomu równowagi, którym

<sup>1</sup> A. Stabryła, *Elastyczność struktury organizacyjnej*, „Zeszyty Naukowe”, AE, Kraków 1990, nr 309, s. 6—7.

może być wielkość efektów lub jakiś wskaźnik sprawności systemu (np. trwałość, niezawodność, intensywność funkcjonalna).

W praktyce natomiast elastyczność oznacza możliwość szybkiej, efektywnej alokacji zasobów przedsiębiorstwa (własnych lub pozyskanych) z jednej sfery działalności do innej. Jest także elastyczność cechą systemu przejawiającą się w zdolności do inicjowania i dokonywania zmian reguł dotychczas w nim obowiązujących. Ponadto cecha ta umożliwi samorzutne przystosowanie się do zmiennego środowiska zgodnie z postulatem zachowania niezbędnej różnorodności<sup>2</sup>. Wielu autorów akceptuje także definicję elastyczności rozumianą jako „zdolność do efektywnego reagowania na zmieniające się zakłócenia”, przy czym pod pojęciem „zakłócenia” rozumie się tak różne jakościowo problemy, jak awaria maszyny i zmiana wymogów rynku<sup>3</sup>.

Poniżej przedstawiono najbardziej rozpowszechnione definicje elastyczności w sferze wytwarzania na poziomie operacyjnym<sup>4</sup>.

**Elastyczność dynamiczna** — zdolność do podejmowania nowych działań w celu sprostania pojawiającym się zakłóceniom bądź zdolność systemu do odpowiadania na zakłócenia przez interwencję zewnętrzną (np. w postaci dokonania wymiany wyposażenia technologicznego).

**Elastyczność statyczna** — zdolność do kontynuacji efektywnego funkcjonowania, mimo występujących zmian w środowisku, bądź zdolność systemu do odpowiadania na zakłócenia bez interwencji z zewnątrz. Elastyczność statyczna łączy w sobie elastyczność pracy i elastyczność maszyn.

**Elastyczność pracy** — zdolność systemu do radzenia sobie ze zmiennością przetwarzanych zadań.

**Elastyczność maszyn** — zdolność systemu do radzenia sobie ze zmianami i zakłóceniami w pracy maszyn i urządzeń.

Ze względu na horyzont czasowy wyróżnia się elastyczność krótko- i długookresową. Elastyczność krótkookresowa mierzona jest wielkością nakładów na przebrojenie systemu, co związane jest z przestawieniem się na produkcję innego zestawu wyrobów w ramach bieżącego asortymentu produkcji. Elastyczność długookresową można mierzyć wielkością nakładów na uruchomienie nowych zadań produkcyjnych w związku ze zmianami asortymentu wyrobów i związaną z tym koniecznością zmiany zdolności produkcji<sup>5</sup>.

Można też wyodrębnić elastyczność zewnętrzną i wewnętrzną systemu produkcyjnego. Elastyczność zewnętrzna mierzona jest liczbą różnych wyrobów, które można w sposób ekonomicznie efektywny produkować w systemie. Natomiast elastyczność wewnętrzna to zdolność systemu

<sup>2</sup> *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981, s. 117.

<sup>3</sup> W. Kabarowski, *Nowa logika wytwarzania*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 8, s. 11.

<sup>4</sup> Z. Jasiński (red.), *Zarządzanie produkcją*, AE, Wrocław 1992, s. 152.

<sup>5</sup> S. Lis, K. Santarek, S. Strzelczak, *Organizacja elastycznych systemów produkcyjnych*, PWN, Warszawa 1994, s. 19.

produkcyjnego do wytwarzania w nim, w sposób ekonomicznie efektywny, określonego asortymentu wyrobów, przy zmianie proporcji programu produkcji.

Elastyczność dotyczy także różnych kwestii, a mianowicie takich, jak<sup>6</sup>:

— elastyczność zastosowania — wielostronność, duża liczba procesów produkcyjnych, które można wykonywać w danym systemie elastycznym (automatycznie),

— elastyczność planowania — dotycząca zainstalowanych mocy produkcyjnych, wybieranych procesów produkcyjnych, zastosowania maszyn,

— elastyczność wykorzystania — występuje w zależności od warunków logistycznych (organizacja przebiegu procesów),

— elastyczność dostosowania — zdolność dostosowawcza, możliwość przebrojenia maszyn w krótkim czasie lub małym kosztem.

Podsumowując powyższy przegląd definicji pojęcia „elastyczności”, należy wspomnieć, iż termin ten obejmuje trzy podstawowe składowe (wymiary)<sup>7</sup>:

1. Wielostronność, związaną z zakresem możliwości przedsiębiorstwa, systemu produkcyjnego lub jego elementów.

2. Składową czasową, związaną z szybkością reakcji na zmienione wymogi otoczenia przedsiębiorstwa, systemu produkcyjnego lub jego elementów.

3. Składową ekonomiczną, związaną z efektywnością dostosowywania się do realizacji zmieniających się zadań produkcyjnych.

## 2. Charakterystyka form elastycznego czasu pracy

Elastyczność w organizacji czasu pracy jest elementem szerszej pojmowanej elastyczności zatrudnienia.

Koncepcja elastycznego czasu pracy przede wszystkim zrywa z podstawowymi zasadami, na których opiera się tradycyjny model czasu pracy. Należą do nich:

— zasada jednolitości — uregulowanie czasu pracy w danym przedsiębiorstwie jest jednolite dla wszystkich pracowników,

— zasada równoczesności — początek i koniec czasu pracy dla wszystkich znajdują się w tym samym punkcie czasowym,

— zasada punktualności — początek i koniec czasu pracy muszą być ściśle przestrzegane,

— zasada autorytetu czasu — pracownik nie ma możliwości wpływu na uregulowanie czasu pracy,

— zasada tabu — nie należy rozpowszechniać wariantowych uregulowań czasu pracy.

Tradycyjny system czasu pracy oznacza dla wszystkich pracowników nie tylko rozpoczynanie i kończenie pracy w tym samym momencie, ale również kończenie

<sup>6</sup> W.L. Straszyński, *Kierunki rozwoju elastycznych systemów wytwarzania*, „Organizacja i Kierowanie” 1986, s. 75.

<sup>7</sup> S. Lis, K. Santarek, S. Szrelczak, *op. cit.*, s. 19.

w tym samym wieku aktywności zawodowej. Jedynymi zmiennymi elementami są tu urlopy, przerwy w pracy oraz godziny nadliczbowe. Natomiast uelastycznienie czasu pracy oznacza przede wszystkim indywidualizację rozwiązań w sferze kształtowania czasu pracy, a więc wprowadzenie zamiast jednego, powszechnie obowiązującego systemu, różnych form dotyczących wymiaru (długości czasu pracy dziennego, tygodniowego, rocznego, życiowego) i rozkładu czasu pracy (umiejscowienie czasu pracy w ramach przyjętego okresu, np. dnia, tygodnia). Ważną cechą tej koncepcji jest to, że przy jej zastosowaniu można zaspokoić potrzeby i pogodzić interesy zarówno przedsiębiorstwa, jak i jego pracowników.

Warunkiem wyboru korzystnych rozwiązań jest istnienie różnorodnych form i znajomość zasad ich funkcjonowania. Od początku lat siedemdziesiątych, kiedy powstała koncepcja elastycznego czasu pracy, stworzono wiele modeli elastycznego czasu pracy, a każdy z nich ma obecnie wiele wariantów, ponieważ przedsiębiorstwa często modyfikują istniejące rozwiązania, dostosowując je do własnych potrzeb.

Uelastycznienie organizacji czasu pracy możemy rozpatrywać w wymiarze: chronometrycznym, chronologicznym oraz chronometrycznym i chronologicznym.

Uelastycznienie organizacji czasu pracy w wymiarze chronometrycznym oznacza zmiany w długości czasu pracy, które mogą dotyczyć długości dziennego, tygodniowego, rocznego oraz życiowego czasu pracy.

Uelastycznienie organizacji czasu pracy w wymiarze chronologicznym polega na stworzeniu pracownikom możliwości wyboru i umiejscowienia obowiązującego ich czasu pracy w ciągu doby, tygodni, roku lub nawet całego życia. Chronometryczny wymiar czasu pracy, tzn. jego długość, pozostaje w tym przypadku bez zmian.

Do najbardziej innowacyjnych form organizacji czasu pracy zalicza się te, które zapewniają elastyczność w wymiarze chronometrycznym i chronologicznym, np. praca okresowa.

Wyróżniamy następujące podstawowe formy elastycznego czasu pracy:

#### 1. Zmienne godziny rozpoczynania i kończenia pracy

W systemie tym poszczególni pracownicy albo ich grupy rozpoczynają i kończą pracę o różnych godzinach. System daje pracownikom prawo do ustalania momentu rozpoczynania i kończenia pracy, ale z chwilą, gdy momenty te zostaną określone (może je wyznaczyć również pracodawca), są już stałe. Forma ta jest stosowana głównie w pracy dziennej, aby unikać jednoczesnego przebywania w pracy i wychodzenia z pracy dużej liczby pracowników, a także w systemie pracy zmianowej w celu nałożenia na siebie zmian (potrzeba większej liczby pracowników w szczytowych okresach realizacji zadań).

#### 2. Ruchomy czas pracy (*flex time*)

System ten polega na indywidualnym ustaleniu godzin rozpoczynania i kończenia pracy, z tym że wymagana jest liczba godzin pracy do przepracowania w określonym czasie, zwykle dniu lub tygodniu. W systemie tym pracownik

może pracować najkrócej tyle, ile wynosi czas obecności obowiązkowej, a najdłużej tyle, ile maksymalna dzienna norma czasu pracy. Powstające niedobory lub nadmiary przepracowanego czasu są wyrównywane w przyjętym w danym przedsiębiorstwie okresie rozliczeniowym.

### 3. Roczny czas pracy

Często spotykaną metodą ustalania długości czasu pracy jest określenie rocznego funduszu czasu pracy pracownika, który można następnie w różnorodny sposób dzielić w ciągu roku. Ustala się go w ten sposób, że od nominalnego czasu pracy odlicza się urlop wypoczynkowy. System ten pozwala na dostosowanie czasu pracy do sezonowej lub innej zmienności w popycie na dobra i usługi albo podaży surowców. System ten pozwala również na zmienną długość dnia pracy w skali rocznej lub tygodniowej. Ważną sprawą w tym systemie jest wymagane wcześniejsze zawiadomienie o zmianie rozkładu czasu pracy, okresu wyrównania czasu pracy oraz godzin nadliczbowych. Płace są z reguły ustalone na średnim poziomie przez cały rok.

### 4. Czas pracy *à la carte*

Stanowi on następną formułę elastycznego kształtowania czasu pracy w wymiarze chronologicznym i chronometrycznym. Ta forma organizacji czasu pracy polega na umożliwieniu pracownikowi wyboru różnych wariantów podziału czasu pracy w ustalonych wcześniej ramach, odbiegających od obowiązującego, normalnego czasu pracy.

### 5. Praca w niepełnym wymiarze czasu pracy (*part time*)

Wykonywana jest w czasie zasadniczo krótszym niż normalny, wynikający z ogólnych przepisów prawnych, branżowych umów zbiorowych, czy przyjęty w danym przedsiębiorstwie czas pracy. Praca ta może przybierać różne formy, zależnie od liczby przepracowanych godzin i pory dnia, tygodnia, roku. Jest ona często elementem innych elastycznych form czasu pracy, jak na przykład: system pracy dzielonej (*job sharing*), elastyczna granica wieku emerytalnego, tymczasowa redukcja godzin pracy (*work sharing*).

### 6. System czasu pracy określonego wymiarem zadań

W niektórych przypadkach w związku z rodzajem i organizacją pracy (np. akwizytorzy, wolne zawody) trudne i niecelowe jest sztywne określanie wymiaru i rozkładu czasu pracy. W takiej sytuacji zadania pracowników wyznacza się tak, aby mogli je wykonać w ramach przyjętych norm czasu. Ważne jest zatem wykonanie zadania, natomiast o tym, kiedy i gdzie będzie ono wykonywane, decyduje pracownik. Problem godzin nadliczbowych czy też zbyt krótkiego czasu pracy tutaj nie występuje<sup>8</sup>.

### 7. System długookresowych urlopów (*sabbaticals*)

Specjalne długookresowe urlopy przyznawane są pracownikom w okresie ich aktywności zawodowej. Urlopowanie takie posiada wiele zróżnicowanych celów:

<sup>8</sup> B. Skowron-Mielnik, *Elastyczny czas pracy i uwarunkowania jego zastosowania w świetle studiów literaturowych*, „Zeszyty Naukowe”, AE, Poznań 1997, seria I, nr 259, s. 89.

- wyjazd za granicę w ramach wymiany między instytucjami,
- szkolenie, kształcenie w szerokim pojęciu,
- sprawy osobiste, np. podróże, powody rodzinne.

Okres tego urlopowania jest różny i różne są sposoby jego opłacania. Z reguły okres ten wynosi 12 miesięcy. Niekiedy jest on nieopłacany (urlopy bezpłatne), jednak z reguły częściej otrzymuje się pełne wynagrodzenie. Urlop ten przysługuje raz na 7 lat.

#### 8. Kafeteria

Kafeteria to następna forma chronologicznego uelastycznienia organizacji czasu pracy. Umożliwiają one pracownikowi przeliczenie przez niego posiadanych zasobów czasu na różne świadczenia o charakterze pieniężnym oraz rzeczowym i odwrotnie. I tak np. pracownik może część przysługującego mu wynagrodzenia pobrać w formie innych świadczeń oferowanych przez przedsiębiorstwo, jak np. samochód służbowy, albo w formie zamiany części obowiązującego go czasu pracy na czas wolny<sup>9</sup>.

#### 9. Skompresowany tydzień pracy (*compressed work-week*)

Jest on wynikiem rozłożenia normalnych tygodniowych godzin pracy na mniejszą liczbę dni. Najpowszechniejsza forma to wykorzystanie tygodniowego czasu pracy w czterech, a nie pięciu dniach, w których zatrudnieni pracują przez 4 dni w tygodniu po 10 godzin (4/40) lub 3 dni po 12 godzin (12/36). Inna możliwość to rozłożenie tygodniowych godzin pracy dla dwóch tygodni na 9 dni, co daje pracownikowi 3 dni wolne od pracy co 2 tygodnie. W systemie dwuzmianowym forma ta pozwala na wydłużenie dnia pracy (np. 18 godzin na dwóch zmianach po 9 godzin każda) bez pracy w najtrudniejszych godzinach nocnych.

#### 10. Praca w domu (*work-at-home*)

Coraz większe znaczenie ma praca wykonywana w domu. Szczególnie w Stanach Zjednoczonych cieszy się ona dużym uznaniem. Uważa się, że innowacje w mikroelektronice i telekomunikacji mogą spowodować przeniesienie milionów stanowisk pracy z przedsiębiorstw do domu. Praca w domu może spowodować duże zmiany w różnych sferach wytwórczości i w życiu pozazawodowym pracowników. Do jej niewątpliwych zalet należy to, że pracownik nie musi ściśle przestrzegać godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy oraz w czasie wykonywania zadania może zrobić sobie przerwę na krótki odpoczynek.

#### 11. Praca okresowa

Pod tym pojęciem rozumie się wypożyczenie pracowników z jednego przedsiębiorstwa do drugiego na określony czas lub w celu wykonania pewnego zleconego zadania.

Praca okresowa jest korzyścią zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i pracowników. Przedsiębiorstwo w krótkim czasie może pokryć zapotrzebowanie na pra-

<sup>9</sup> J. Kopeć, L. Kozioł, A. Pocztoński, *Elastyczne formy czasu pracy w zarządzaniu firmą*, AE, Kraków 1994, s. 49.

owników bez konieczności zatrudniania nowych, natomiast pracownicy mogą poznać nowe stanowiska pracy oraz uzyskać dodatkowe kwalifikacje.

#### 12. Indywidualny czas pracy

W tym systemie pracownik sam określa, ile godzin tygodniowo i miesięcznie chciałby pracować, oraz proponuje przedziały czasu, które mu najbardziej odpowiadają w poszczególnych dniach, przy czym dzienny wymiar czasu może być zróżnicowany. Życzenia pracowników dotyczące długości i rozkładu czasu pracy muszą być uzgodnione i zaakceptowane przez kierownictwo.

#### 13. System K o p o v a z a

Ta forma organizacji czasu pracy pochodzi z Francji i polega na tym, że pracodawca i pracownik w umowie o pracę określają jedynie ogólną liczbę godzin pracy w danym okresie, np. miesiącu, kwartale czy roku. Faktycznie wykorzystanie czasu pracy pracownika zależy od potrzeb pracodawcy. Płaca pracownika jest z reguły ustalona na średnim (stałym) poziomie przez cały rok bez względu na przepracowany czas.

#### 14. Kontraktowanie pracy

Procedura kontraktowania pracy polega na odejściu od długoterminowych umów o pracę. Mogą one zostać zastąpione kontraktami na pracę chałupniczą, w niepełnym wymiarze czasu, na wykonanie zadania itp., w określonych porach roku, dniach tygodnia, w nietypowych porach dnia. Kontrakty mogą być zawierane przez firmy z innymi firmami lub pracownikami (przez kontrakty rozumie się umowy zobowiązujące w obrocie gospodarczym).

#### 15. Praca dorywcza

Praca dorywcza (tymczasowa) umożliwia dowolne rozbudowanie lub redukcje zatrudnienia w firmie, w zależności od koniunktury, w związku z czym mówi się o tzw. zarządzaniu akordeonowym.

#### 16. Realizacja programów rynku pracy

Realizacja programów rynku pracy (krajowych i lokalnych) ma prowadzić do zatrudnienia określonej liczby osób na czas trwania określonego programu. Czas trwania programu jest dla pracodawców okresem obserwacji i analizy z punktu widzenia dalszej przydatności pracownika dla firmy.

#### 17. Samozatrudnianie

Samozatrudnianie pracowników w miejsce zatrudnienia najemnego to często spotykana forma uelastyczniania rynku pracy w Unii Europejskiej. Polega na wydzieleniu części prac wykonywanych w przedsiębiorstwie do realizacji przez pracowników (często wykonujących wcześniej te same zajęcia w warunkach pracy najemnej) pracujących na własny rachunek (np. sprzątanie, drobne remonty, prace projektowe). Pracownicy ci kontynuują więc wykonywanie tych samych czynności na rzecz tego samego pracodawcy.

#### 18. Praca zmianowa

Jest to metoda organizacji czasu pracy, w której pracownicy kolejno obsadzają stanowisko pracy, wskutek czego przedsiębiorstwo może funkcjonować dłużej niż

czas pracy poszczególnych pracowników. Najważniejsze rozkłady pracy zmianowej to rozkład nieciągły (przedsiębiorstwo funkcjonuje krócej niż 24 godziny w ciągu doby z przerwą dzienną i w czasie weekendu), półciągły (przedsiębiorstwo funkcjonuje przez 24 godziny na dobę z przerwą w czasie weekendu), ciągły (przedsiębiorstwo funkcjonuje 24 godziny na dobę, przez 7 dni w tygodniu i cały rok). Poza tym mogą występować różne nieregularne systemy zmianowe. Długość zmiany również może być zróżnicowana — w standardzie 8 godzin, krócej lub dłużej.

#### 19. System pracy dzielonej (*job sharing*)

W systemie tym kilku pracowników dzieli między siebie jedno lub kilka miejsc pracy, przy czym zawsze musi być większa liczba pracowników niż miejsc pracy. Pracownicy w ramach umowy zawieranej między sobą określają, kto i kiedy pracuje na danym stanowisku. Pracodawca wymaga jedynie, aby w określonym przez niego czasie jedna osoba znajdowała się na danym miejscu pracy. Podział pracy może być dokonywany różnorodnie, w zależności od liczby osób wchodzących w skład zespołu oraz okresu rozliczeniowego (dzień, tydzień, miesiąc lub nawet kilka miesięcy). System ten jest związany ze skracaniem czasu pracy.

#### 20. System stopniowego przechodzenia w stan spoczynku

W tradycyjnym systemie organizacji czasu pracy ustala się niezależnie od woli pracownika moment zaprzestania pracy zawodowej i przejścia na emeryturę. Jednakże różna jest intensywność pracy zawodowej poszczególnych pracowników, różny stan zdrowia i chęć do dalszej pracy. W tej sytuacji określanie bezwzględnie obowiązującego terminu przejścia na emeryturę może spowodować niekorzystne zjawiska psychospołeczne nazywane szokiem emerytalnym. W związku z tym powstała koncepcja elastycznej granicy wieku emerytalnego, która polega na stopniowym ograniczaniu czasu pracy i wydłużaniu urlopów, co pozwala stopniowo przechodzić w stan spoczynku zawodowego.

W literaturze przedmiotu występują także metody i techniki projektowania lub przeprojektowania pracy (*job design* lub *job redesign*). Zaliczamy do nich:

- rotację pracy (*job rotation*),
- rozszerzanie zakresu zadań (*job enlargement*),
- wzbogacanie treści pracy (*job enrichment*),
- grupowe formy pracy.

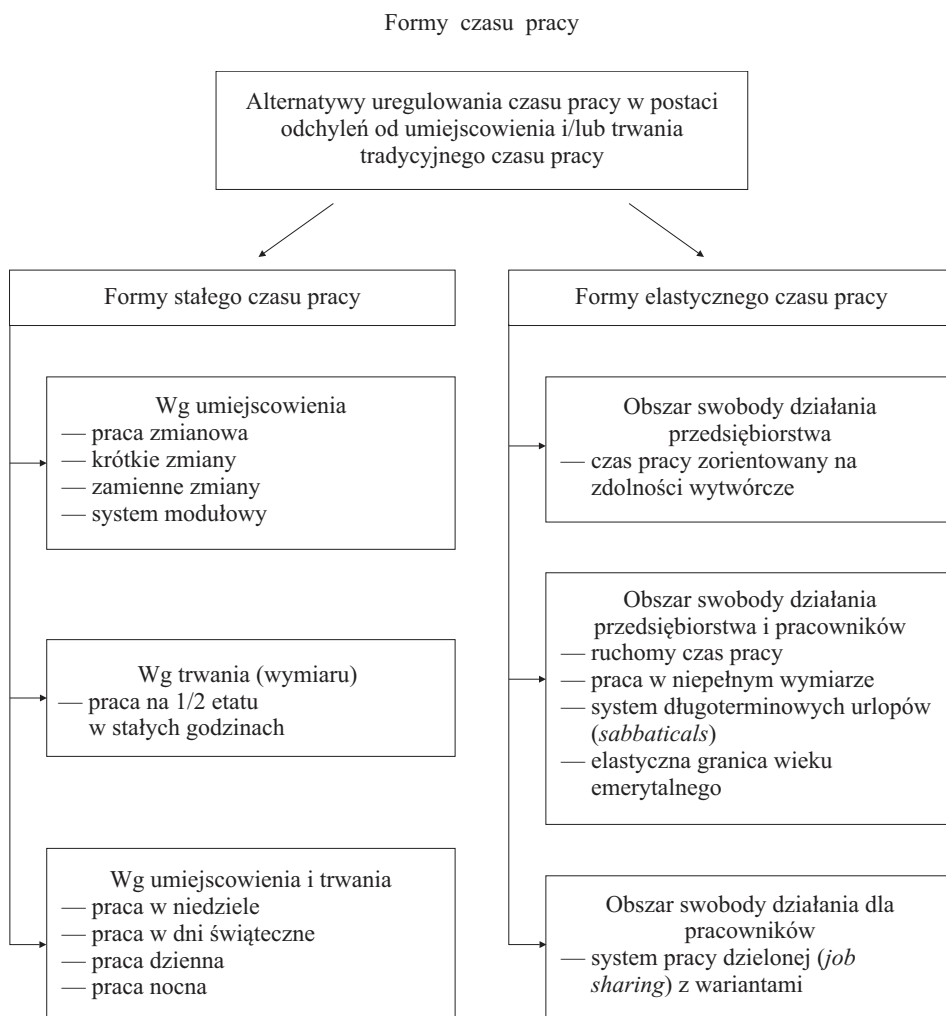
Wybór i zastosowanie odpowiednich form czasu pracy w danej organizacji wiąże się z potrzebą całościowego podejścia do kształtowania jej czasu<sup>10</sup>.

Czas pracy jednych osób jest bowiem czasem wolnym innych, a zatem niezbędna jest koordynacja uregulowań różnych segmentów czasu społecznego, systemowe jego kształtowanie, aby uelastycznienie czasu pracy miało sens i przyniosło rzeczywiste, pozytywne efekty zarówno dla przedsiębiorstw, jak

<sup>10</sup> L. Machol-Zajda, *Czas pracy w krajach rozwiniętych*, IPiSS, Warszawa 1993, s. 38—40.



Wykres 1



Źródło: B. Skowron-Mielnik, *Strategiczne aspekty elastycznego czasu pracy*, „Zeszyty Naukowe”, AE, Poznań 1997, nr 258, s. 114.

i ich pracowników. Koordynacja ta powinna mieć dwojaki charakter: wewnętrzny — w odniesieniu do różnorodnych rozwiązań w zakresie czasu pracy wykorzystywanych w danym przedsiębiorstwie i zewnętrzny — w odniesieniu do uregulowań czasu społecznego istniejących w otoczeniu przedsiębiorstwa, a więc np. czasu pracy w transporcie, komunikacji, administracji publicznej, handlu.

### 3. Zakres zastosowań elastycznych systemów czasu pracy w przedsiębiorstwie

Uelastycznienie czasu pracy oznacza zróżnicowanie form jego organizacji, odpowiadające zarówno wymogom organizacji pracy w danym przedsiębiorstwie oraz w poszczególnych jego komórkach organizacyjnych, jak i różnym fazom rozwojowym przedsiębiorstwa. Powinno ono także wychodzić naprzeciw oczekiwaniom pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie. U podstaw wprowadzania elastycznych form organizacji czasu pracy znajduje się określony sposób poj-

Tabela 1

Rzeczywisty zakres zastosowania nowych form organizacji pracy według wielkości zakładów pracy (w %)

Rodzaj metody i techniki	W zakładach o liczbie zatrudnionych				
	ponad 500	201—500	101—200	51—100	do 50
Celowa zmiana stanowisk pracy ( <i>job rotation</i> ) — JR01	19,6	20,0	18,4	20,0	0
Rozszerzanie zakresu zadań ( <i>job enlargement</i> ) — JE02	36,2	23,2	15,5	18,5	36,5
Wzbogacanie treści pracy ( <i>job enrichment</i> ) — JN03	27,6	22,6	17,4	21,0	36,9
Grupowe formy pracy — GF04	39,4	54,8	67,1	0,2	83,0
Praca w niepełnym wymiarze — PN05	24,3	16,7	9,0	13,6	3,0
Płynne granice przechodzenia na emeryturę — PE06	15,4	1,0	2,0	1,0	2,0
Ruchomy czas pracy — RT07	14,4	33,7	34,0	4,6	43,0
Specjalne urlopy — SU08	10,4	12,6	4,3	10,0	18,2
Kafeteria — KF09	8,0	14,3	11,0	8,8	21,0
Wypożyczanie pracowników — WP10	3,7	10,9	0	0	35,7
Praca zmianowa — PZ11	54,1	40,2	26,4	52,0	0
Praca <i>à la carte</i> — AC12	6,4	25,0	9,6	0	0
Praca w domu — PD13	6,0	0	0	10,8	30,2

Źródło: J. Rymaniak, *Nowe formy organizacji pracy i ich wykorzystanie w zarządzaniu kadrami w zakładach pracy*, „Zeszyty Naukowe”, AE, Poznań 1997, nr 255, s. 14.

mowania roli człowieka w przedsiębiorstwie, swoista filozofia zarządzania zasobami ludzkimi, zgodnie z którą personel każdego przedsiębiorstwa jest nośnikiem zdolnego do rozwoju potencjału pracy, stanowiącego istotny czynnik strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Dlatego wszelkie działania skierowane na udoskonalenie warunków rozwoju tego potencjału stanowią przyczynek do podnoszenia efektywności danego przedsiębiorstwa.

W literaturze określono 16 podstawowych metod i technik restrukturyzacji pracy, zwanych także „nowymi formami organizacji pracy”. Część z nich stosowano w postaciach klasycznych lub adaptacyjnych jeszcze w systemie scentralizowanego zarządzania polską gospodarką. Należą do nich, przykładowo, praca zmianowa, grupowe formy pracy, ruchomy czas pracy. Inne z kolei pojawiły się w praktyce gospodarczej dopiero w okresie transformacji gospodarki. Wymienić tu należy techniki projektowania pracy (*job design*), czas pracy *à la carte*, pracę okresową itd. W praktyce przedsiębiorstw takie formy, jak: skracanie czasu pracy, podział czasu pracy, roczny czas pracy, były stosowane niezwykle rzadko. Przyczyny tego są związane z ogólną tendencją do wydłużania czasu pracy w przedsiębiorstwach, trudnościami technicznymi i prawnymi w przypadku stosowania rocznego czasu pracy, a także barierami socjopsychologicznymi i kulturowymi w odniesieniu do podziału czasu pracy. Stąd też podział czasu pracy, będący elementem aktywnego udziału przedsiębiorstwa w rozładowywaniu napięć na rynku pracy, a zarazem instrumentem polityki personalnej i zarządzania kadrami w przedsiębiorstwie, nie jest — mimo bogatych doświadczeń np. w gospodarce niemieckiej — w Polsce na szerszą skalę wykorzystywany.

W tabeli 1 przedstawiono zbiór 13 metod i technik organizatorskich dotyczących projektowania pracy oraz elastycznych form organizacji czasu pracy.

Pierwsze cztery formy zaliczają się do metod i technik projektowania lub przeprojektowywania pracy. Metody te stanowią generowane międzypokoleniowe doświadczenia praktyczne, których początki tkwią jeszcze w organizacji produkcji rzemieślniczej. Są one w istocie próbami zastosowania w praktyce współczesnej starych, sprawdzonych wielokrotnie doświadczeń. Każda z wymienionych form organizacji pracy była stosowana jeszcze w gospodarce scentralizowanej w sposób pełny lub fragmentaryczny z różnymi przekształceniami. Zakres ich stosowania od momentu stworzenia gospodarki rynkowej jest bardzo zróżnicowany. Dominującą rolę odgrywają cztery formy: praca zmianowa, poziome i pionowe przegrupowanie zadań oraz grupowe formy pracy. Stanowią one łącznie 58% rzeczywistego zakresu stosowania rozpatrywanych form organizacji pracy (wykres 2).

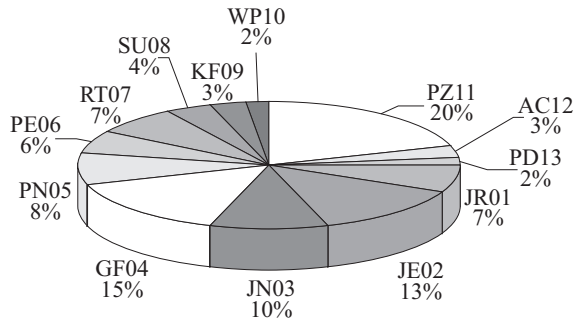
Zasadnicze znaczenie praktyczne mają zatem dwa rodzaje intensyfikacji<sup>11</sup>:

1) wykorzystanie indywidualnego potencjału roboczego — przez wzrost ilości

<sup>11</sup> J. Rymaniak, *Nowe formy organizacji pracy i ich wykorzystanie w zarządzaniu kadrami w zakładach pracy*, „Zeszyty Naukowe”, AE, Poznań 1997, nr 255, s. 28.

Wykres 2

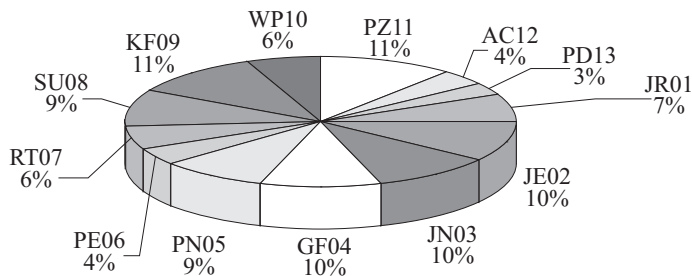
Struktura rzeczywistego zakresu stosowania nowych form organizacji pracy



Źródło: J. Rymaniak, *op. cit.*, s. 29.

Wykres 3

Struktura potencjalnego zakresu stosowania nowych form organizacji pracy



Źródło: J. Rymaniak, *op. cit.*, s. 30.

i jakości obciążenia stanowisk pracy, wynikający także z niedostosowania strukturalnego przedsiębiorstw do wszystkich rodzajów zadań,

2) wykorzystanie chronometrycznego czasu funkcjonowania przedsiębiorstwa dla wzrostu produktywności i efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa przez stosowanie pracy zmianowej.

Bardziej zróżnicowany staje się udział poszczególnych współczynników w odniesieniu do całkowitego zatrudnienia (wykres 3).

Wymienione cztery formy uzyskują 41% udziału, a znaczącą pozycję z pozostałych zajmują: praca w niepełnym wymiarze i ruchomy czas pracy.

Są to formy odpowiadające najbardziej cechom nowego modelu zarządzania kadrami, do jakich należą wymogi efektywności, elastyczności i indywidualizmu rozwiązań. Przedstawione wyniki badań zakresów i zasięgu wskazują bowiem na istnienie dwóch modeli empirycznych zarządzania kadrami determinowanych sto-

sowanymi formami organizacji pracy<sup>12</sup>. Pierwszy to model klasyczny (tradycyjny), inaczej zasobowo-potencjałowy. Stosuje się go w dużych i średnich (powyżej 200 zatrudnionych) przedsiębiorstwach produkcyjnych i produkcyjno-handlowych, znajdujących się w różnych fazach restrukturyzacji. Cechuje się on zdecydowaną dominacją omówionych czterech form, leżących u podstaw wymienionych rodzajów intensyfikacji, których łączny udział kształtuje się na poziomie zakresu rzeczywistego.

Wyznacznikami modelu są: słabość struktur organizacyjnych, etat jako podstawowa forma zatrudnienia, dominacja grup zadaniowych, strategia skierowana na łagodną redukcję zatrudnienia, podejmowanie decyzji na podstawie standardowych procedur i stereotypów poglądowych kadry kierowniczej.

Drugi model, określony mianem nowoczesnego, ma charakter potencjałowo-zasobowy. Występuje głównie w przedsiębiorstwach małych i średnich (zatrudniających do 100 osób) powstałych w okresie transformacji na bazie kapitału prywatnego, rodzinnego lub/i zagranicznego. Opiera się on na jakościowym doborze kadrowym, układzie stanowisk lub grup produktu jako trzonie organizacyjnym, zmiennym zakresie treści pracy na tych stanowiskach, elastycznym podejściu do czasu pracy, stosowaniu zróżnicowanych instrumentów motywacji. Wyróżnikiem tego modelu jest pierwszoplanowa rola potencjału pracy, którego poziom jakościowy sukcesywnie wzrasta, a który jednocześnie samodzielnie kreuje kierunki działania przedsiębiorstw, czyli tworzy produkty, przy braku doświadczenia i umiejętności kierowniczych nie zawsze odpowiadających potrzebom na zajmowanych stanowiskach. Znamienne jest niewielkie oddziaływanie przedsiębiorstw na rynek pracy. Dotyczy to przede wszystkim braku stosowania instrumentów przeciwdziałania bezrobociu. Nie wprowadzono zarówno rozwiązań makroekonomicznych, jak skracanie tygodnia roboczego, jak też instrumentów mikroekonomicznych, np. dzielenia miejsc pracy lub czasu pracy. Jedyna stosowana forma, czyli skrócenie wieku emerytalnego, jest obciążona mankamentem dobrowolności, co ogranicza jej skuteczność<sup>13</sup>.

Preferowanie w polityce gospodarczej strategii wykorzystania zasobów ludzkich, opartej na samoregulacji rynku pracy, wzmacnia autonomię przedsiębiorstw i znaczenie zarządzania kadrami, ale może wpłynąć na długookresową petryfikację wszystkich form bezrobocia.

#### 4. Uwarunkowania i perspektywy rozwoju

Proces transformacji systemowej gospodarki w naszym kraju, którego głównym celem jest integracja z Unią Europejską (co oznacza m.in. konieczność przestrzegania międzynarodowych regulacji czasu pracy) spowodował wzrost zainteresowania zróżnicowanymi rozwiązaniami czasowymi.

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 30.

<sup>13</sup> J. U n o l t, *Ekonomiczne problemy rynku pracy*, Interart, Warszawa 1996, s. 57.

Do czynników warunkujących przyjęcie określonej strategii gospodarowania czasem pracy zaliczamy:

- czynniki ekonomiczne,
- czynniki społeczne,
- czynniki technologiczne,
- czynniki prawne.

Układ tych czynników w przypadku poszczególnych organizacji gospodarczych może być różny, co wynika z odmiennej sytuacji, np. ekonomicznej czy społecznej, danego przedsiębiorstwa, jednak pewne zjawiska mają charakter całościowy i wpływają na większość przedsiębiorstw lub nawet na wszystkie przedsiębiorstwa, przez co kształtują tendencje w gospodarowaniu czasem pracy.

## 1. Czynniki ekonomiczne

### 1.1. Rozwój rynku usług

Gospodarowanie czasem pracy w usługach jest istotnym czynnikiem warunkującym wykorzystanie czasu pracy w innych sektorach, ponieważ czas pracy w sferze usług jest zużywany w rzeczywistym czasie<sup>14</sup>.

Teoretycznie świadczenie usług powinno następować wtedy, gdy ludzie zatrudnieni w innych dziedzinach korzystają z czasu wolnego. W rzeczywistości jednak niemożliwe jest osiągnięcie odpowiedniego poziomu desynchronizacji rozkładów czasowych, dlatego niektóre jednostki usługowe pracują równoległe z innymi sektorami gospodarki.

Czas pracy w usługach charakteryzuje się zatem znacznie większą elastycznością, zwłaszcza w zakresie rozkładu, niż czas pracy w innych dziedzinach gospodarki. Do dziedzin działalności usługowej mających szczególny wpływ na gospodarowanie czasem pracy zalicza się:

- usługi bytowe zwiększające zasoby czasu wolnego,
- usługi umożliwiające racjonalne wykorzystanie czasu wolnego.

Rozwój rynku usług można ocenić według trzech kryteriów:

- zatrudnienia w działach gospodarki zaliczanych do sfery usług,
- rozmiarów nakładów inwestycyjnych,
- udziału usług w tworzeniu produktu krajowego brutto.

W krajach wysoko rozwiniętych sektor usług angażuje 60—70% (i więcej) zatrudnienia ogółem i ma podobny udział w tworzeniu PKB. W Unii Europejskiej najważniejszą dziedziną działalności gospodarczej są usługi rynkowe (ponad 50% sektora usług). W związku z tym należałoby się spodziewać w polskich organizacjach gospodarczych podobnych rozwiązań w zakresie czasu pracy, jakie są stosowane w państwach wysoko rozwiniętych, w każdym razie można stwierdzić istnienie obiektywnych czynników uzasadniających bardziej elastyczne rozwiązania.

<sup>14</sup> L. Machol-Zajda, *Czas pracy w krajach rozwiniętych*, s. 66.

Z rozwojem usług wiążą się trzy istotne z punktu widzenia kształtowania czasu pracy zjawiska:

- zdolność sektora usług do absorpcji siły roboczej i likwidacji bezrobocia,
- wysoki udział kobiet w zatrudnieniu w usługach,
- duży udział zatrudnianych w niepełnym wymiarze czasu pracy, z którym wiąże się wiele elastycznych form czasu pracy.

## 1.2. Rynek pracy — bezrobocie

Koncepcje ograniczania bezrobocia przez skracanie czasu pracy od dawna interesują zaangażowane w problemy rynku pracy strony, mimo że istnieją różne poglądy na temat powiązań między skracaniem czasu pracy a sytuacją na rynku pracy. W przeszłości skracanie czasu pracy następowało bez dokonywania zmian w organizacji czasu pracy, natomiast w ostatnich latach ze skracaniem czasu pracy wiążą się przekształcenia rozkładów czasu pracy dzięki wprowadzeniu różnych rozwiązań zapewniających większą elastyczność w organizacji czasu pracy<sup>15</sup>. Oznacza to trzy rodzaje działań w zakresie czasu pracy: skracanie wymiaru czasu pracy, zwiększanie zastosowania pracy w niepełnym wymiarze czasu oraz uelastycznienie rozkładów czasowych.

W procesie transformacji gospodarki polskiej zasadniczo zmieniła się sytuacja na rynku pracy, który z rynku pracownika stał się rynkiem pracodawcy. Nastąpił ogólny spadek poziomu zatrudnienia przy wzroście liczby osób samodzielnie pracujących oraz szybki wzrost bezrobocia w skali kraju. Nie ma również poprawy relacji między liczbą bezrobotnych a liczbą ofert pracy i rynek pracy w Polsce charakteryzuje się głęboką, trwałą nierównowagą między popytem i podażą pracy. W tej sytuacji jednym ze sposobów przeciwdziałania bezrobociu może się stać skrócenie i uelastycznienie czasu pracy. Ograniczenie czasu pracy z przyczyn ekonomicznych jest stosowane przez niektóre polskie przedsiębiorstwa, ale brak jest rozwiązań elastycznych, które z powodzeniem mogłyby zastąpić skracanie czasu pracy.

## 1.3. Kształtowanie gospodarki rynkowej

Potrzeba wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach funkcjonowania gospodarki wolnorynkowej powoduje podejmowanie następujących działań związanych z kształtowaniem czasu pracy<sup>16</sup>:

- wprowadzanie oszczędności kosztowych dzięki lepszemu wykorzystaniu czasu pracy i wzrostowi wydajności pracy,
- dostosowanie się do zmiennych potrzeb rynku zbytu,
- zastosowanie nowych technologii.

<sup>15</sup> L. Machol-Zajda, *Organizacja czasu pracy*, IPISS, Warszawa 1994, s. 13.

<sup>16</sup> L. Machol-Zajda, *Praktyczne zasady kształtowania czasu pracy*, IPISS, Warszawa 1994, s. 7—8.

Z budowaniem gospodarki rynkowej wiąże się również rozwój własności prywatnej, wzmacniającej zachowania proefektywnościowe i jednocześnie zwiększającej zjawisko tzw. samozatrudnienia, które przyczynia się do zróżnicowania rozwiązań w zakresie czasu pracy. Część przedsiębiorstw polskich działa z bardzo dobrymi efektami na rynkach zagranicznych, a integracja z Unią Europejską spotęguje konkurencję i wzrost wymagań wobec przedsiębiorstw i zmusi do podjęcia wyżej wymienionych działań.

## 2. Czynniki technologiczne

Rodzaj stosowanej technologii i poziom jej nowoczesności mają istotny wpływ na regulację czasu pracy. Przedsiębiorstwa stosujące ciągłe procesy produkcyjne mają ograniczone możliwości kształtowania czasu pracy, ponieważ produkcja nie może być przerwana — ze względów technicznych bądź ekonomicznych — co powoduje wydłużenie czasu pracy przedsiębiorstwa i oddzielnie go od czasu pracy pracownika.

Do wzmocnienia tendencji różnicujących rozkłady czasu pracy przyczynia się także przyspieszony rozwój technologii, zwłaszcza komputerowej, który zachęca do skracania czasu pracy pracownika ze względu na ograniczoność uwagi niezbędnej w pracy oraz wymagania wyższego poziomu kwalifikacji, co pośrednio może prowadzić do ograniczenia czasu pracy. Nowe technologie dotyczą coraz częściej procesów komunikowania się, dzięki czemu umożliwiają zastępowanie mobilności fizycznej mobilnością informacji, czego przejawem jest telepraca, coraz częściej stosowana w przedsiębiorstwach państw zachodnich.

Przykładem nowoczesnego, kompleksowego rozwiązania technologicznego są elastyczne systemy produkcyjne (ESP), zespalające w jedną całość wysoki poziom technologii i robotyzacji oraz najnowsze osiągnięcia w zakresie informatyki i elektronicznej kontroli jakości, pozwalające znacznie zmniejszyć jednostkowe nakłady pracy żywej<sup>17</sup>.

Elastyczne systemy produkcyjne wprowadzają też zmiany w zakresie organizacji czasu pracy. Wiele zadań nie będzie wymagać zaangażowania czasowego w całym przebiegu zmiany czy doby, a zatem dla niektórych stanowisk zmiany nie muszą następować bezpośrednio po sobie i nie muszą wypełniać całej doby, co daje możliwość stosowania ruchomego bądź skróconego czasu pracy. Z kolei dla czynności projektowych, będących elementem ESP, można stosować telepracę za pośrednictwem terminalu połączonego z komputerem w domu pracownika<sup>18</sup>.

Rozwój technologii jest istotnym elementem rozwoju gospodarki wraz z konsekwencjami, jakie niesie dla organizacji pracy.

<sup>17</sup> L. Kozioł, *Jak racjonalnie gospodarować czasem*, Secesja, Kraków 1992, s. 133—134.

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 230.



### 3. Czynniki społeczne

Czynniki społeczne są ściśle związane z systemem wartości dominującym w danym społeczeństwie. W aspekcie regulacji czasu pracy największe znaczenie mają takie zagadnienia, jak:

- aktywność zawodowa kobiet,
- znaczenie czasu wolnego,
- tradycja.

Wzrost aktywności zawodowej kobiet ma istotny wpływ na długość i strukturę czasu pracy, ponieważ kobiety przyczyniają się do rozwoju zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy oraz bardziej elastycznych form organizacji czasu pracy. Są one skłonne do zmniejszania części swoich dochodów w zamian za skrócenie czasu pracy i zaakceptowania zmian w systemie pracy — ułatwia im to pogodzenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi.

W Polsce zatrudnienie kobiet od dawna było wysokie, ponieważ obowiązująca w poprzednim ustroju gospodarczym zasada pełnego zatrudnienia gwarantowała pracę wszystkim nią zainteresowanym, a sytuacja ekonomiczna przeciętnej polskiej rodziny motywowała kobiety do podejmowania pracy. Udział kobiet pracujących w ogóle nie odbiega od poziomu europejskiego, jednak w większości państw zachodnich jedna trzecia zatrudnionych kobiet pracuje w niepełnym wymiarze czasu pracy — w Polsce jest to zaledwie kilka procent<sup>19</sup>.

Kolejnym istotnym czynnikiem decydującym o czasie pracy jest znaczenie czasu wolnego, a dokładnie relacja między wartością czasu wolnego a wartością czasu pracy utożsamianego z dodatkowym zarobkiem. Te dwie kategorie czasu społecznego są ze sobą ściśle związane, niezależnie od koncepcji podziału funduszu czasu między nimi, ponieważ dla pracownika ważne są wszystkie kierunki i sposoby wydatkowania czasu, bo zaspokajają różne jego potrzeby<sup>20</sup>. Z reguły im lepsza jest sytuacja materialna pracownika, tym większe jest jego zainteresowanie czasem wolnym. Dla polskich pracowników większą wartość ma czas pracy pozwalający na uzyskanie dodatkowego zarobku przeznaczonego na zaspokojenie podstawowych potrzeb, co jest w pełni uzasadnione w obecnej sytuacji gospodarczej. Niekorzystna z punktu widzenia elastycznego kształtowania czasu pracy jest degradacja czasu wolnego — dużą ilością czasu wolnego dysponują osoby pozbawione pracy, którym brak środków na jego zagospodarowanie, a przeciwnieństwem są przepracowani ludzie rezygnujący z czasu wolnego z obawy przed utratą pracy. Tymczasem wiele form elastycznego czasu pracy wiąże się z dłuższym czasem pracy w pewnych okresach i rekompensowaniem go czasem wolnym w okresie późniejszym, dzięki czemu nie płaci się za godziny nadliczbowe.

Na regulację czasu pracy mają wpływ także różnorodne aspekty kulturowe,

<sup>19</sup> L. Kozioł, J. Kopeć, *Czas pracy. Preferencje pracowników*, „Polityka Społeczna” 1991, nr 9.

<sup>20</sup> *Ibidem*, s. 15.

związane z tradycją lub odchodzeniem od niej wskutek zmian cywilizacyjnych. Przykładem takiego oddziaływania jest praca zawodowa kobiet — z jednej strony w społeczeństwach tradycyjnych zajmują się one tylko gospodarstwem domowym lub pracują w niepełnym wymiarze czasu pracy, z drugiej coraz częściej dążą do realizacji własnej kariery zawodowej w pełnym jej wymiarze. Z kolei tradycje religijne określają dni, które powinny być wolne od pracy, aby móc odbywać praktyki religijne zgodnie z przyjętymi zasadami danej wiary, co zwłaszcza w społeczeństwach bardzo zróżnicowanych wyznaniowo może skłaniać do indywidualizacji rozkładów czasu pracy.

#### 4. Czynniki prawne

Przepisy prawne dotyczące czasu pracy są, w porównaniu z poprzednimi zagadnieniami, najbardziej sztywnymi, nienaruszalnymi ograniczeniami w kształtowaniu czasu pracy. Powinny one uwzględniać aktualne i przewidywalne tendencje rozwojowe wyżej wymienionych czynników.

W krajach Europy Zachodniej regulacje czasu pracy zmierzały do skrócenia czasu i jego uelastycznienia w celu zwiększenia użyteczności kapitału trwałego przy jednoczesnej humanizacji pracy. Prawne aspekty czasu pracy różnią się w poszczególnych krajach, jednak w związku z integracją europejską należałoby wymienić trzy dokumenty:

- zalecenie z 22.07.1975 r. dotyczące 40-godzinnego tygodnia pracy oraz zasady 4-tygodniowego płatnego urlopu corocznego,
- zalecenie z 10.12.1982 r. dotyczące wieku emerytalnego (uznanie elastyczności wieku emerytalnego za jeden z celów polityki społecznej),
- dyrektywa nr 93/104 Wspólnoty Europejskiej z 23.11.1993 r. dotycząca niektórych aspektów zagospodarowania czasu pracy.

Mimo trudności w jednoznacznej ocenie tendencji rozwojowych w zakresie regulacji prawnej czasu pracy w przeciągu ostatnich kilkunastu lat, pewne jest, iż zarysował się zdecydowany trend w kierunku uelastycznienia form zatrudnienia, a wśród nich również uelastycznienia czasu pracy.

W lutym 1996 r. Sejm uchwalił ustawę o zmianie ustawy Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych ustaw, w której dokonano szeroko zakrojonych jakościowych zmian podstawowych instytucji prawnej kategorii czasu pracy.

Można więc uznać, że nowy Kodeks pracy wprowadził powszechny system elastycznego czasu pracy.

Polskie prawo w dużej mierze spełnia już wymagania stawiane w europejskim prawie pracy. Istniejące różnice mają znaczenie drugorzędne i dotyczą rozwiązań szczegółowych. Najważniejsze kwestie do rozstrzygnięcia i uzupełnienia dotyczą:

- skrócenia tygodniowej normy czasu pracy do 40 godzin,
- zapewnienia prawa do wypoczynku tygodniowego osobom zatrudnionym w ruchu ciągłym,

- zapewnienia pracownikom, których wynagrodzenie jest ustalane za jednostki czasu krótsze niż jeden miesiąc, wynagrodzenia dwa razy w miesiącu,
- wydłużenia urlopów macierzyńskich z powodu choroby kobiet w trakcie ciąży lub w związku z porodem.

Podstawowym problemem staje się teraz rozpowszechnienie form elastycznego kształtowania czasu pracy wśród polskich przedsiębiorstw, zarówno jeśli chodzi o pracodawców, jak i pracowników, ponieważ obie strony stosunku pracy mogą być inicjatorami w zakresie kształtowania czasu pracy.

Inne bariery, nie mające formalnoprawnego wymiaru, to:

- mentalność pracowników i pracodawców,
- upolitycznienie stosunków pracy,
- słabość organizacji pracodawców,
- nadmierny fiskalizm państwa,
- niedowład systemu wymiaru sprawiedliwości,
- niski poziom wynagrodzeń w Polsce,
- utrwalone zwyczaje i tradycje oraz rytm pracy i wypoczynku,
- względy rodzinne i religijne,
- tempo i zakres przekształceń własnościowych,
- niedostateczny poziom rozwoju usług.

Na podstawie aktualnych tendencji przewiduje się, że zarządzanie czasem pracy będzie zorientowane dwukierunkowo: na indywidualizację rozwiązań oraz grupowe uregulowania czasu pracy.

Indywidualizacja uregulowań czasu pracy jest możliwa tylko w pewnych warunkach, których istnienie zależy w znacznym stopniu od branży i wielkości przedsiębiorstwa. Lepsze warunki dla indywidualnych rozwiązań są w administracji oraz przedsiębiorstwach produkcyjnych. Również w przedsiębiorstwach zatrudniających małą liczbę pracowników łatwiej znaleźć odpowiednie rozwiązanie dla każdej osoby i wiąże się to z mniejszymi nakładami na ich skoordynowanie.

Pełna indywidualizacja elastycznych rozwiązań z zakresu czasu pracy wymaga zatem największych nakładów ze strony zarządzania czasem pracy związanych zarówno z kształtowaniem różnych form i ich wdrażaniem, jak i z ich koordynowaniem. Ma ono jednak wiele ograniczeń, dlatego uregulowania czasu pracy wykazują raczej tendencje ku rozwiązaniom grupowym, tzn. dotyczącym na przykład całego działu.

Zarządzanie czasem pracy uregulowanym na potrzeby grupy ma w porównaniu z w pełni zindywidualizowanym zarządzaniem czasem pracy tę korzyść, że nakłady ponoszone na koordynację różnych uregulowań wewnątrz przedsiębiorstwa są znacznie mniejsze, ponieważ tych możliwości jest mniej. Z kolei pracownicy zyskują silniejszą pozycję przetargową, ale za to przy rozwiązaniu dotyczącym całej grupy indywidualne preferencje poszczególnych osób mają niewielkie znaczenie.

Należy przypuszczać, że zarządzanie czasem pracy będzie się rozwijać w obu

scharakteryzowanych kierunkach: indywidualizacji i orientacji grupowej. Każdy bowiem z nich ma swoje wady oraz zalety i w zależności od sytuacji przedsiębiorstwa, a także wymagań pracowników rozwiązania z zakresu jednego bądź drugiego kierunku będą dawały lepsze rezultaty. Jednak ze względu na mniejszy stopień trudności we wprowadzaniu i koordynowaniu przeważać powinny rozwiązania grupowe.

## Bibliografia

- Chobot A., *Uelastycznienie form gospodarowania czasem pracy w znowelizowanym Kodeksie Pracy*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1996, nr 3.
- Gasińska M., *Równowaga między czasem pracy i czasem wolnym jako uwarunkowanie zdrowia*, „Rynek Pracy” 1996, nr 8.
- Jasiński Z. (red.), *Zarządzanie produkcją*, AE, Wrocław 1992.
- Kabarowski W., *Nowa logika wytwarzania*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 8—9.
- Kopeć J., Kozioł L., Pocztoński A., *Elastyczne formy czasu pracy w zarządzaniu firmą*, AE, Kraków 1994.
- Kozioł L., *Jak racjonalnie gospodarować czasem*, Secesja, Kraków 1992.
- Kozioł L., *Uwarunkowania efektywnego wykorzystywania czasu pracy w przemyśle*, „Zeszyt Naukowy”: Monografie, AE, Kraków 1991, nr 1.
- Kozioł L., Kopeć J., *Czas pracy. Preferencje pracowników*, „Polityka Społeczna” 1991, nr 9.
- Kozioł L., Tyrańska M., *Elastyczność systemu wytwórczego*, „Zeszyty Naukowe”, AE, Kraków 1996, nr 271.
- Lis J., *Praca wielozmianowa w przemyśle*, Warszawa 1973.
- Lis S., Santarek K., Strzelczak S., *Organizacja elastycznych systemów produkcyjnych*, PWN, Warszawa 1994.
- Machol L., *Innowacje w organizacji czasu pracy*, Warszawa 1985.
- Machol L., Świerczewski W., *Ruchomy czas pracy*, Studia i Materiały, IPISS, Warszawa 1994.
- Machol-Zajda L., *Praktyczne zasady kształtowania czasu pracy*, IPISS, Warszawa 1994.
- Machol-Zajda L., *Czas pracy w krajach rozwiniętych*, IPISS, Warszawa 1993.
- Penc J., *Gospodarowanie czasem pracy*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1980.
- Rymaniak J., *Nowe formy organizacji pracy i ich wykorzystanie w zarządzaniu kadrami w zakładach pracy*, „Zeszyty Naukowe”, AE, Poznań 1997, nr 255.
- Skowron-Mielnik B., *Elastyczny czas pracy i uwarunkowania jego zastosowania w świetle studiów literaturowych*, „Zeszyty Naukowe”, AE, Poznań 1997, nr 259.
- Skowron-Mielnik B., *Strategiczne aspekty elastycznego czasu pracy*, „Zeszyty Naukowe”, AE, Poznań 1997, nr 258.
- Skowron-Mielnik B., *Zarządzanie czasem pracy w świetle literatury niemieckiej*, „Zeszyty Naukowe”, AE, Poznań 1994, nr 223.
- Stabryła A., *Elastyczność struktury organizacyjnej*, „Zeszyty Naukowe”, AE, Kraków 1990, nr 309.
- Straszyński W.Ł., *Kierunki rozwoju elastycznych systemów wytwarzania*, „Organizacja i Kierowanie” 1986.
- Strzezińska H., *Elastyczny czas pracy i elastyczne zatrudnienie jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem w okresie reformowania gospodarki w Polsce*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 1991, nr 1.
- Unolt J., *Ekonomiczne problemy rynku pracy*, Interart, Warszawa 1996.

MAŁGORZATA TYRAŃSKA

# Nadzór właścicielski w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa

## Wstęp

W wyniku separacji własności od zarządzania właściciele znaleźli się poza granicami przedsiębiorstwa i tym samym zostali pozbawieni bezpośredniego dostępu do informacji oraz bezpośredniej możliwości wpływu na sposób wykorzystania przez kadre zarządzającą zainwestowanego w przedsiębiorstwo kapitału. Następstwem powstałej sytuacji było pojawienie się potrzeby stworzenia pewnych mechanizmów obronnych, zabezpieczających udziałowców firmy przed wywłaszczeniem ich z posiadanej własności poprzez monitorowanie działalności kadry zarządzającej. Jednym z zastosowanych rozwiązań było wprowadzanie odpowiednich wymagań i procedur księgowych, nałożonych na kadre zarządzającą, które miały na celu zagwarantowanie rzetelnych i uczciwych informacji dla akcjonariuszy.

Ustanowienie powiązań umożliwiających sprawne zarządzanie organizacją jest trudne w sytuacji oddzielenia się własności od kontroli (zarządzania) firmą. Właściciele kapitału (akcjonariusze) chociaż posiadają formalną kontrolę nad firmą, to jednak nie sprawują jej w rzeczywistości. Powodem tego oddzielenia własności od kontroli jest rozproszenie akcji pomiędzy dużą liczbę drobnych akcjonariuszy, w wyniku czego następuje utrudnienie komunikacji między akcjonariuszami, a także utrata indywidualnego wpływu na losy firmy, co przejawia się w odsuwaniu akcjonariuszy od procesu podejmowania decyzji. W tej sytuacji kadra kierownicza posiadająca wyspecjalizowaną wiedzę niezbędną do zarządzania firmą sprawuje faktyczną kontrolę nad przedsiębiorstwem.

Celem tego artykułu jest przedstawienie przyczyn powstania koncepcji nadzoru właścicielskiego oraz wskazanie mechanizmów dyscyplinujących działalność kadry zarządzającej przedsiębiorstwem.

## 1. Zmiana modelu przedsiębiorstwa

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa można wyrazić jako pobieranie z otoczenia przez „wejście” informacji i zasileń materialno-energetycznych, ich przetwarzanie, a następnie przekazanie do otoczenia przez „wyjście” informacji i produktów

(usług). W tym procesie zbiegają się dwa rodzaje działań. Pierwszy polega na wykonywaniu przez ludzi posługujących się zasobami rzeczowymi określonych wyrobów i/lub usług. Działanie to wchodzi w zakres podsystemu wykonawczego. Drugim działaniem, którym zajmuje się podsystem zarządzania, jest przetwarzanie informacji. Informacje te czerpane są z zewnątrz i wewnątrz organizacji, a następnie przekształcane w decyzje określające: co, kto, w jakim miejscu i czasie oraz w jaki sposób ma coś wykonać.

Zmiana i rozwój przedsiębiorstwa jest pochodną zmian zachodzących w jego otoczeniu [Listwan 1993, s. 9].

Pomimo iż istota zarządzania jest niezmienna od czasu powstania przedsiębiorstwa, to wraz z modyfikacją warunków jego działalności ewolucji uległo podejście do zarządzania przedsiębiorstwem oraz model kierownika. Na przykładzie krajów rozwiniętych, np. USA, można wyróżnić cztery podstawowe koncepcje — okresy rozwoju zarządzania przedsiębiorstwem oraz odpowiadające im modele kierowników [Ansoff 1985, rozdz. 3]. Tabela 1 przedstawia okresy zarządzania wraz z dominującym modelem kierownika.

Tabela 1

## Rozwój zarządzania i ewolucja modelu kierownika

Dynamika otoczenia	Otoczenie przeszkadzająco-oddziałujące Orientacja rynkowa Zarządzanie marketingowe Kierownik-generalista Lata 1930—1970	Otoczenie „burzliwe pole” Orientacja globalna Zarządzanie strategiczne Kierownik-generalista/specjalista Lata 1970—?
	Otoczenie spokojne — zestrukturalizowane Orientacja produkcyjna Zarządzanie funkcjonalne Kierownik specjalista Lata 1880—1930	Otoczenie spokojne — przypadkowe Orientacja przedsiębiorcza Zarządzanie przez doświadczenie Przedsiębiorca-właściciel Lata 1820—1880
Stopień zestrukturalizowania relacji organizacja—otoczenie		

Źródło: [Wawrzyniak 1989].

Od momentu powstania przedsiębiorstw do chwili obecnej w ich funkcjonowaniu dokonało się wiele zmian. W początkowym okresie (XIX w.) przedsiębiorstwo—manufaktura — funkcjonowało bez podziału ról na właścicieli i zarządzających.

W miarę rozwoju przedsiębiorstwa i wzrostu skali produkcji następowało od-

dzielenie funkcji przedsiębiorcy od funkcji kierownika (menedżera), które zapoczątkowało proces profesjonalizacji pracy kierowniczej. Zjawiskiem uzupełniającym było kształtowanie się kierowników-specjalistów z poszczególnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa, np. do spraw produkcji, finansów, personelu. Przyczyny oddzielenia własności od zarządzania oraz wzrost znaczenia zewnętrznych form finansowania działalności przedsiębiorstw (początek XX w.) należy upatrywać:

1. We wzroście przedsiębiorstwa i rozwoju jego rynków, co powoduje wydzielanie się funkcji organicznych (wytwarzanie, zaopatrzenie, zbycie, gospodarka materiałowa, finansowa), a następnie zarządzania (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola). Wyodrębnianiu się funkcji towarzyszy wzrost zatrudnienia specjalistów, początkowo w obszarze funkcji organicznych, potem funkcji zarządzania. Specjalizacja poszczególnych funkcji jest przejawem wzrostu skali przedsiębiorstwa. W takiej organizacji jedna osoba nie ma możliwości osobistego spełniania coraz bardziej złożonych zadań zarządczych. Następuje więc dzielenie się władzą, niezależnie od stopnia centralizacji czy decentralizacji zarządzania [Haus, Osbert-Pociecha, Jagoda 1996, s. 14].

2. W rosnących kosztach wdrożenia skomplikowanych technologii produkcji masowej, wymagającej dużo większych nakładów kapitałowych w porównaniu z zasobami finansowymi właścicieli przedsiębiorstw. Powstaje wówczas konieczność poszukiwania nowych źródeł pozyskania kapitałów finansujących działalność i dalszy rozwój przedsiębiorstw.

Zjawiskom tym towarzyszyło rozdzielenie własności od zarządzania przedsiębiorstwem oraz rozproszenie właścicieli i własności. Jednym z efektów zachodzących zjawisk był fakt, iż bezpośrednio nad działalnością przedsiębiorstwa czuwali zatrudnieni profesjonalni menedżerowie, którzy panowali nad nowymi technologiami i wykonywali funkcje zarządcze<sup>1</sup>.

Konsekwencją oddzielenia własności od zarządzania jest [Haus, Osbert-Pociecha, Jagoda 1996, s. 16—18]:

1. Dysponowanie przez menedżera cudzym majątkiem i związane z tym obawy o jego marnotrawstwo, dlatego ważny jest dobór zarządzającego, do którego

<sup>1</sup> Na przykład przedsiębiorstwa amerykańskie dla uzyskania odpowiedniej ilości środków finansowych skierowały się ku giełdzie. Spowodowało to rozproszenie funkcji właścicielskich. Akcjonariusze, którzy kupując akcje w wielu firmach dążyli do minimalizacji ryzyka podejmowanych inwestycji, poprzez nadmierne rozdrobnienie udziałów stopniowo tracili możliwość sprawowania bezpośredniej kontroli nad działalnością przedsiębiorstwa i sposobem wykorzystania ich kapitałów oraz podziałem przyszłych zysków osiągniętych z inwestycji w przedsiębiorstwie.

Natomiast przedsiębiorstwa niemieckie jako główne źródło pozyskiwania kapitału traktowały własne zasoby kapitałowe oraz banki. Banki pełniły rolę dostawców środków finansowych w przypadku podejmowania nowych inwestycji, posiadaczy znacznych pakietów udziałów, doradców finansowych, pełnomocników wobec mniejszych akcjonariuszy. W ten sposób banki posiadały prawne i administracyjne instrumenty umożliwiające im prowadzenie w przedsiębiorstwie wewnętrznej kontroli finansowej, nadzoru nad procedurami księgowymi oraz nad zewnętrznymi źródłami pozyskiwania kapitału [Koładkiewicz 1999, s. 20—33].

ma się całkowite zaufanie (np. dokonywany może być na podstawie rozeznania w środowisku menedżerskim, w drodze konkursu lub przetargu, albo poprzez agencje doradztwa personalnego), oraz podejmowanie środków zabezpieczających interesy właścicieli (uregulowania zawarte w umowie o zatrudnieniu, wniesienie wkładu przez zarządzającego, którym może być kwota gwarancyjna, kaucja lub zakup akcji spółki).

2. Powstanie autonomicznych interesów menedżerów (uzyskiwanie wysokich dochodów, ograniczenie ryzyka działania, zabezpieczenie sobie dłuższego zatrudnienia, uzyskanie uznania w środowisku przedsiębiorców), nie zawsze zgodnych z interesami właścicieli przedsiębiorstwa.

3. Konieczność kontroli menedżerów przez właścicieli, a raczej przez wyspecjalizowany personel służący właścicielom.

Rozdział funkcji własności od zarządzania w przedsiębiorstwach wywołał rozdźwięk oczekiwań pomiędzy wyłaniającymi się w przedsiębiorstwie i poza nim grupami interesów: kadrą zarządzającą, właścicielami/akcjonariuszami, kredytodawcami, pracownikami, dostawcami oraz klientami. Źródła tych rozbieżności, stanowiące podstawę teorii nadzoru właścicielskiego, dotyczyły m.in. [Koładkiewicz 1999, s. 35]:

- celu działalności przedsiębiorstwa,
- organów kontrolujących działalność przedsiębiorstwa,
- decydentów,
- podziału odpowiedzialności,
- praw do zasobów oraz dochodów przedsiębiorstwa,
- zasad redystrybucji wytworzonego w przedsiębiorstwie bogactwa.

Sposób podejścia do rozwiązywania powyższych problemów wpłynął na powstanie dwóch modeli przedsiębiorstwa: finansowego oraz społecznego [Koładkiewicz 1999, s. 35—43].

### 1.1. Finansowy model przedsiębiorstwa

Model finansowy przedsiębiorstwa opiera się na założeniu, że właścicielami zasobów są akcjonariusze. Przedsiębiorstwo funkcjonuje w celu zaspokojenia ich potrzeb, czyli maksymalizacji wartości firmy dla posiadaczy akcji.

Istotnymi uczestnikami modelu finansowego przedsiębiorstwa są akcjonariusze oraz profesjonalna kadra kierownicza.

Główna rola akcjonariuszy/udziałowców w tym modelu wynika z faktu uznania emisji i sprzedaży papierów wartościowych za ważną drogę pozyskiwania przez przedsiębiorstwo kapitału. Działania akcjonariuszy ukierunkowane są przede wszystkim na maksymalizację wartości akcji przedsiębiorstwa oraz na szybki zwrot poniesionych inwestycji.

Akcjonariusze (inwestorzy) poprzez zakup akcji otrzymują prawo do proporcjonalnych udziałów w dochodzie netto, wypracowanym przez przedsiębiorstwo.



Jednak redystrybucja dochodu następuje dopiero wtedy, gdy przedsiębiorstwo wywiąże się z podjętych zobowiązań wobec kadry zarządzającej, pracowników, dostawców oraz innych kredytodawców. W sytuacji, gdy osiągnięty zysk nie jest wystarczający, aby uiścić wszystkie zobowiązania wynikające z zawartych kontraktów z pożyczkodawcami, dostawcami i pracownikami, posiadacze akcji mogą nic nie otrzymać.

Natomiast, gdy prowadzone przedsięwzięcia przyniosą odpowiedni dochód, udziałowcy partycypują w nim w formie dywidendy lub przez ponowne reinwestowanie go w projekty charakteryzujące się bardzo wysoką stopą zwrotu kapitału.

Model finansowy zakłada również, że inni uczestnicy przedsiębiorstwa, tj. pracownicy, dostawcy, kredytodawcy oraz klienci współdziałają z przedsiębiorstwem na podstawie kontraktów, które są zawierane wcześniej i na warunkach niezależnych od tego, czy przedsiębiorstwo odniesie sukces, czy też nie, np. pracownicy otrzymują określonej wielkości wynagrodzenie, a pożyczkodawcy określoną wysokość odsetek.

Zgodnie z takim ujęciem prywatna firma może być przedstawiona jako wiązka kontraktów, która charakteryzuje się istnieniem podzielnych roszczeń rezydualnych<sup>2</sup> w odniesieniu do przepływów pieniężnych i aktywów firmy. Prawa te mogą być sprzedawane bez konieczności uzyskania zezwolenia pozostałych partnerów w ramach wiązki kontraktów.

Akcjonariusze, nie zarządzając bezpośrednio przedsiębiorstwem, mają jednak wpływ na ten proces poprzez przysługujące im prawo wyboru rady nadzorczej, która:

- dysponuje prawem do zatrudnienia lub zwolnienia prezesa zarządu (dyrektora generalnego) oraz innych przedstawicieli kadry kierowniczej wyższych szczebli zarządzania w przedsiębiorstwie,
- jest odpowiedzialna za monitorowanie sprawozdań finansowych,
- akceptuje strategiczne plany oraz wszystkie inne, ważne decyzje i działania istotne dla dalszego rozwoju organizacji.

Drugim istotnym uczestnikiem finansowego modelu przedsiębiorstwa jest profesjonalna kadra kierownicza, posiadająca bezpośredni wpływ na funkcjonowanie firmy. W dużej części wypadków nie posiada ona jednak udziałów w przedsiębiorstwie, co też może stanowić istotny powód do angażowania zasobów firmy w taką działalność, której byłaby jedynym beneficjentem i której wynik mógłby nie satysfakcjonować posiadaczy akcji firmy lub wręcz ich krzywdzić, np.:

- finansowanie dalszej działalności przedsiębiorstwa, głównie z wypracowa-

<sup>2</sup> Roszczenie rezydualne — roszczenie resztowe — to takie roszczenie, które może być realizowane dopiero po spłacie innych zobowiązań firmy — podatków, odsetek, rat spłaty długu. Podmioty uprawnione do takich roszczeń, np. posiadacze akcji zwykłych, menedżerowie-właściciele, określone są jako pretendenci rezydualni (resztowi) [Mesjasz 1998, s. 62].

nego zysku, a nie poprzez zaciąganie kredytu lub angażowanie go w ryzykowne przedsięwzięcia, charakteryzujące się jednak wysoką stopą zwrotu kapitału,

— zwiększanie przez kadre kierowniczą posiadanej władzy, prestiżu oraz niezależności poprzez próby budowy własnych „imperii”, najczęściej na drodze reinwestowania wypracowanych przez przedsiębiorstwo funduszy w jego dalszy rozwój i wzrost, bardzo często realizując przy tym projekty, z efektów których korzystałoby tylko oni sami, np. luksusowe wyposażenie biura, przeniesienie się do większych pomieszczeń biurowych.

Przyjmowanie przez wyższą kadre kierowniczą tego rodzaju postaw można m.in. tłumaczyć chęcią wykorzystania swojego głównego kapitału w przedsiębiorstwie, tj. zajmowanego stanowiska.

Natomiast akcjonariusze preferują podejmowanie przez przedsiębiorstwo bardziej ryzykownej działalności, która mogłaby zaowocować znaczącymi zyskami. Zyski te, w postaci wysokich dywidend, powinny być podzielone wśród nich, a nie inwestowane w poprawę warunków pracy kadry kierowniczej w przedsiębiorstwie.

Dlatego też jednym z istotnych problemów pojawiających się w tym modelu są relacje pomiędzy akcjonariuszami a kadre zarządzającą, określane jako relacje pryncypał—agent, a przede wszystkim kwestia takiego powiązania interesów obu stron, aby kadra kierownicza nie przedkładała swoich własnych potrzeb nad interes akcjonariuszy. Powstające na tym polu zagadnienia tłumaczy teoria agencji.

## 1.2. Społeczny model przedsiębiorstwa

W społecznym modelu przedsiębiorstwo jest traktowane jako wspólne przedsięwzięcie, w ramach którego dostawcy kapitału (kredytów), wiedzy, zdolności oraz pracy i usług (grupy interesów lub interesariusze) współpracują nad osiągnięciem sukcesu. Celem działania organizacji jest realizacja interesów wszystkich zaangażowanych w nią ugrupowań. Efektywność ich funkcjonowania zależy od wytworzenia między nimi pozytywnych, opartych na wzajemnym zaufaniu, relacji. W tym kontekście ważnym wyzwaniem staje się również kwestia utrzymania równowagi pomiędzy reprezentowanymi interesami. Wymaga to prowadzenia ciągłych negocjacji oraz stałego poszukiwania kompromisu.

Podstawowym uczestnikiem społecznego modelu przedsiębiorstwa jest grupa interesów — jednostka, na którą może oddziaływać organizacja; również ona sama może wpływać na organizację. Wyróżnia się następujące grupy interesów:

- kontraktowe (grupa pierwszego rzędu) — akcjonariusze, kadra zarządzająca, pracownicy, klienci, dystrybutorzy, dostawcy, pożyczkodawcy,
- społeczne grupy interesów (grupa drugiego rzędu) — konsumenci, ustawodawcy, rząd, grupy nacisku, media, lokalne społeczności.

W tabeli 2 przedstawione są oczekiwania wybranych grup interesów.

Dodatkowo wyróżnia się grupy, które nie obejmują relacji międzyludzkich,

Tabela 2

Oczekiwania grup interesów zaangażowanych w działalność przedsiębiorstwa

Grupy interesów	Oczekiwania	
	Podstawowe	Dodatkowe
Kontraktowe grupy interesów		
Właściciele	Zwrot finansowy	Wartość dodatkowa
Kadra zarządzająca	Wynagrodzenie	Prestiż, satysfakcja
Pracownicy	Wynagrodzenie	Satysfakcja z pracy, rozwój umiejętności
Klienci	Produkty lub usługi firmy	Jakość
Kredytodawcy	Zdolność kredytowa przedsiębiorstwa	Bezpieczeństwo
Dostawcy	Uiszczenie płatności	Długoterminowe powiązania
Społeczne grupy interesów		
Społeczeństwo	Bezpieczeństwo i zaufanie	Udział/wkład w życie społeczności
Rząd	Zastosowanie się do warunków	Rozwój konkurencyjności

Źródło: [Koładkiewicz 1999, s. 144].

tw. niespołeczne grupy interesów, takie jak: środowisko naturalne, gatunki roślinne i zwierzęce, przyszłe generacje, grupy nacisku związane z ochroną środowiska naturalnego.

W tabeli 3 przedstawione są podstawowe różnice występujące między scharakteryzowanymi modelami przedsiębiorstwa.

Model finansowy uwzględnia perspektywę funkcjonowania przedsiębiorstwa w celu: zapewnienia udziałowcom zwrotu kosztów kapitału zainwestowanego w przedsiębiorstwo oraz podnoszenia jego wartości dla akcjonariusza.

Natomiast społeczny model przedsiębiorstwa za cel swojego działania przyjmuje wzrost wartości firmy dla grupy interesów, zaspokojenie potrzeb różnych grup interesów (akcjonariuszy, wierzycieli, pracowników, klientów i dostawców).

Tabela 3

Różnice między modelem finansowym a społecznym przedsiębiorstwa

Założenia	Model finansowy przedsiębiorstwa	Model społeczny przedsiębiorstwa
Nacisk na:	rentowność nad odpowiedzialnością	odpowiedzialność nad rentownością
Organizacja postrzegana jest jako:	instrument	wspólne przedsięwzięcie
Cel organizacji:	służyć właścicielom	służyć wszystkim zaangażowanym grupom
Mierniki sukcesu:	cena akcji oraz dywidenda	satysfakcja grup interesów
Główne trudności:	ukierunkowanie agenta (kadra zarządzająca) na działanie w interesie pryncypała (akcjonariusze)	równowaga interesów różnych grup
Nadzór właścicielski poprzez:	niezależnych dyrektorów zewnętrznych posiadających udziały	reprezentację grup interesów
Odpowiedzialność społeczna:	tylko indywidualna, nie stanowi problemu organizacji	zarówno indywidualna, jak i organizacyjna
Najlepiej służy społeczeństwu poprzez:	dążenie do osiągnięcia korzyści własnej (wydajność gospodarcza)	dążenie do osiągnięcia wspólnych interesów (gospodarcza symbioza)

Źródło: [Kołodkiewicz 1999, s. 42].

## 2. Istota nadzoru właścicielskiego

Podstawowy obszar zainteresowań nadzoru korporacyjnego (z ang. *corporate governance* — nadzór właścicielski, nadzór nad zarządzaniem, nadzór nad firmą, nadzór korporacyjny) stanowią problemy dotyczące rozdziału funkcji własności od zarządzania.

Według jednej z definicji termin nadzór korporacyjny obejmuje „mechanizmy, procesy i instytucje — od rad nadzorczych poprzez strukturę zadłużenia, do rynków finansowych — które umożliwiają udziałowcom spółki nadzór nad zarządzaniem ich własnością” [Hassel (red.) 1995].

Inna definicja interpretuje nadzór właścicielski jako zespół czynności prawnych i faktycznie realizowanych przez właściciela kapitału wobec podległego mu podmiotu i jego organów [Leksykon prywatyzacji 1996, s. 80].

Natomiast R. Frydman i A. Rapaczyński [1995] zaproponowali, aby nadzór korporacyjny rozumieć jako nadzór nad firmą, kontrolę nad spółką, kontrolę nad

zarządzaniem, nadzór nad działalnością spółki itp. — w zależności od kontekstu, w jakim jest on stosowany.

Przedstawione powyżej definicje ograniczają koncepcję nadzoru właścicielskiego wyłącznie do relacji występującej między akcjonariuszami a kadrami zarządzającą. Jednak w procesach nadzoru właścicielskiego pojawia się znacznie większa liczba uczestników wyznaczających bardziej rozległą płaszczyznę działania, w ramach której ukazywane są relacje zachodzące pomiędzy nimi, tj. instytucjami oraz osobami indywidualnymi, udziałowcami (właścicielami), menedżerami, pracownikami, kredytodawcami, dostawcami, klientami, bezpośrednio lub pośrednio zaangażowanymi w procesy podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie.

Poparciem powyższego wniosku są współczesne koncepcje z zakresu zarządzania, zgodnie z którymi typowe przedsiębiorstwo posiada złożoną strukturę wewnętrzną obejmującą różnego rodzaju grupy interesów (*insiders*) — naczelne kierownictwo, w tym prezes Zarządu (dyrektor naczelny), kadra kierownicza (menedżerowie) wyższego i średniego szczebla zarządzania, pracownicy. W otoczeniu przedsiębiorstwa występują zewnętrzne grupy interesów (*outsiders*), do których zalicza się właścicieli (akcjonariuszy/udziałowców) i ich reprezentantów — radę nadzorczą, instytucje finansowe (banki, instytucje ubezpieczeniowe), dostawców, odbiorców, konkurentów, związki zawodowe, grupy nacisku, np. organizacje ekologiczne [Mesjasz 1998, s. 56].

Działanie przedsiębiorstwa winno być traktowane jako złożony system interakcji — współpracy oraz konfliktów pomiędzy wszystkimi grupami interesów regulowanych za pomocą odpowiednich kontraktów. Dopiero w efekcie tych interakcji przedsiębiorstwo realizuje swoje cele — przetrwanie, rozwój, wzrost, maksymalizację wartości rynkowej kapitału akcyjnego [Mesjasz 1998, s. 57].

Można wyróżnić dwa główne kierunki podejmowanych działań w ramach nadzoru właścicielskiego:

— jeden skupia się na problemach wewnętrznego monitoringu zachowań menedżerów prowadzonego przez właścicieli przedsiębiorstw, czyli stosunkach między organami władzy spółki (radą nadzorczą) a zarządem,

— drugi opiera się na obserwacjach rynku przedsiębiorstw i śledzeniu takich procesów, jak np. przejęcia i fuzje spółek.

Z punktu widzenia potrzeb dalszych rozważań zostanie omówione pierwsze zagadnienie związane z problemem przedstawicielstwa (*agency problem*) oraz wskazany sposób uniknięcia jego konsekwencji za pomocą kontraktów zawieranych pomiędzy menedżerami a właścicielami i wierzycielami.

### 3. Teoria agencji — problem przedstawicielstwa

„Relacja agencji (przedstawicielstwa) powstaje wówczas, kiedy jeden podmiot — pryncypał (zleceniodawca) deleguje do pracy inny podmiot — agenta, którego zadaniem jest wykonanie pracy powierzonej przez zleceniodawcę” [Rudolf (red.)

1999, s. 135]. Pryncypał przekazuje agentowi uprawnienia decyzyjne niezbędne do wykonania powierzonego zadania, przy czym cele obydwu podmiotów nie są całkowicie zbieżne [Mesjasz 1998, s. 61].

Przegląd głównych założeń teorii agencji przedstawiono w tabeli 4.

Reasumując, teoria agencji zajmuje się rozwiązaniem dwóch problemów, które mogą się pojawić w ramach wspomnianych relacji agencji:

1. Potrzeby lub cele pryncypała i agenta są sprzeczne. Rozwiązanie tego problemu można osiągnąć poprzez wykorzystanie kontraktów opartych na wynikach, które stanowią efektywne narzędzie ograniczania oportunistyki agenta, a jednocześnie umożliwiają ujednoczenie preferencji agenta i zleceniodawcy, ponieważ dochody każdego z nich zależą od podejmowania takich samych działań. Dzięki temu konflikt interesów może zostać ograniczony [Jensen, Meckling 1976, s. 305—360].

Tabela 4

## Podstawowe założenia teorii agencji

Założenie	<p>Relacje agencji, w ramach których jedna grupa (pryncypał) deleguje do wykonania określonej pracy inną grupę (agenta). W prowadzonych rozważaniach odnosi się to do relacji występujących pomiędzy właścicielem-akcjonariuszem (inwestorem), który pełni funkcje pryncypała, a kadrami kierowniczą w roli agenta. W nowoczesnych korporacjach teoria agencji koncentruje się głównie na problemach związanych właśnie z rozdziałem własności od zarządzania.</p> <p>Relacje pryncypał—agent powinny odzwierciedlać efektywną organizację przepływu informacji oraz wysokość kosztów ponoszonego ryzyka.</p>
Jednostka analizy	<p>Relacja przedstawicielstwa może być traktowana jako pewien kontrakt jawny — formalny lub kontrakt niejawni — nieformalny, którego celem jest zapewnienie takich działań agenta, aby dążył do maksymalizacji korzyści mocodawcy.</p> <p>Kontrakt zawarty pomiędzy pryncypałem i agentem. Zawarte w nim zasady i wytyczne działania oraz zakres odpowiedzialności z reguły stanowią odzwierciedlenie oczekiwań obu stron i determinują charakter ich wzajemnych relacji. Kontrakt wg teorii agencji powinien zapewnić jak największy stopień efektywności w procesie zarządzania relacjami pryncypał—agent. Efektywny kontrakt powinien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— obejmować m.in. zagadnienia dotyczące postaw przyjmowanych przez zaangażowane strony, np. z punktu widzenia przedkładania własnych korzyści czy niechęci do podejmowania ryzyka</li> <li>— identyfikować sprzeczne cele, będące efektem różnych oczekiwań uczestników kontraktu wobec organizacji</li> <li>— przewidywać możliwość wystąpienia konfliktów oraz skutecznie im przeciwdziałać</li> <li>— przykładać znaczną uwagę do kwestii przepływu informacji, traktując ją przede wszystkim jako towar, który można zakupić.</li> </ul>
Założenia dotyczące postaw przyjmowanych przez uczestników kontraktów	<p>Korzyści własne. Niechęć do ryzyka.</p>

cd. tab. 4

Założenia dotyczące organizacji	<p>Częściowy konflikt celów występujący pomiędzy uczestnikami.</p> <p>Wydajność jako kryterium efektywności.</p> <p>Asymetria informacji pomiędzy pryncypałem i agentem. Podstawowym problemem, będącym zarodkiem wszystkich następnych, jest kwestia utraty przez właściciela-akcjonariusza zajmowanej do tej pory pozycji <i>insidera</i> na rzecz pozycji <i>outsidera</i>. Efektem takiej sytuacji (znalezienia się właściciela na zewnątrz przedsiębiorstwa) jest brak możliwości jego bezpośredniej i pełnej kontroli, a w szczególności działań podejmowanych przez menedżerów. Brak równowagi w zakresie dostępu do danych na temat przedsiębiorstwa wynika z faktu, iż głównym dysponentem wiedzy o prowadzeniu przedsiębiorstwa, jego potrzebach i zagrożeniach jest kadra zarządzająca. Zanim informacja dotrze do właściciela, w dużym stopniu traci swój pierwotny charakter. Inną istotną kwestią jest również możliwość utraty jej rzeczywistego przesłania, będącego następstwem obróbki przeprowadzonej przez kadrę kierowniczą oraz sposobu jej podania (np. waga danej informacji może ginąć w zalewie innych informacji).</p>
Założenia dotyczące informacji	<p>Informacja jako dobro do nabycia.</p>
Problemy wynikające z kontraktów	<p>Pełnomocnictwo (wewnętrzne ryzyko, zmiana zachowań pod wpływem nowej wyceny własnych korzyści, niechęć do selekcji).</p> <p>Podział ryzyka, które powstaje w sytuacji, gdy pryncypał i agent mają różne wobec niego nastawienie. W tym wypadku problem stanowi kwestia zróżnicowanych preferencji pryncypała i agenta przy wyborze działań, wynikająca z różnego ich podejścia do ryzyka. Odmienność postaw wobec ryzyka wynika z faktu, że agenci-pracownicy nie mogą dywersyfikować swojego zatrudnienia i dlatego są mniej skłonni do podejmowania ryzyka niż zleceniodawcy-pracodawcy, którzy mogą dywersyfikować swoje inwestycje. Konsekwencją tego jest fakt, że zleceniodawcy i agenci wybierają odmienne działania w zależności od ich preferencji do ryzyka.</p>
Zakres problemowy	<p>Relacje, w ramach których pryncypał i agent charakteryzują się częściowo różnymi celami oraz różnym stosunkiem wobec ryzyka (tj. wynagrodzenia, regulacje, przewodnictwo, wywieranie wrażenia na kadrze zarządzającej, pionowa integracja, transfer kosztów).</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Mesjasz 1998, s. 61—63; Koładkiewicz 1999, s. 47; Rudolf (red.) 1999, s. 136].

2. Dokonywana przez pryncypała ocena wykonywanej przez agenta pracy napotyka znaczne trudności lub jest dość kosztowna. Problem ten oparty jest na założeniu, że system informacji, wykorzystany przez zleceniodawcę w celu kontrolowania agenta, nie działa efektywnie. Dla rozwiązania tego problemu należałoby wykorzystywać m.in. informacje płynące z rynku kapitałowego i rynku pracy [Fama, Jensen 1983, s. 301—325].

Menedżerowie dążą do realizacji następujących celów: kariery zawodowej, wzrostu własnych dochodów (podstawowych i ubocznych), stabilności pozycji i perspektyw w firmie, wzrostu liczby posiadanych udziałów firmy. Podstawę do realizacji tych celów stanowić może przetrwanie, rozwój i wzrost firmy.

Natomiast celem właścicieli jest maksymalizacja wartości rynkowej kapitału akcyjnego. Chęć realizacji własnych celów przez menedżerów prowadzi do pojawienia się zachowań niezgodnych z interesami właścicieli i wierzycieli, które mogą przybrać różne formy (zob. tab. 5) [Mesjasz 1998, s. 61].

Tabela 5

Formy zachowań menedżerów niezgodne z interesami właścicieli i wierzycieli

Formy zachowania	Charakterystyka
Nieuczciwe przywłaszczenie sobie części majątku przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>— tworzenie własnych firm przez menedżerów z wykorzystaniem kapitału kierowanego przez siebie przedsiębiorstwa</li> <li>— sprzedaż produktów po zaniżonych cenach odbiorcom związanym z menedżerami</li> <li>— przekazywanie części majątku przedsiębiorstwa po zaniżonych cenach do innych firm, z którymi są związani menedżerowie</li> <li>— przygotowanie kontraktów o bardzo atrakcyjnych bodźcach (wysokie płace, posiadanie akcji firmy) z wykorzystaniem braku wiedzy albo przy niskiej motywacji rady nadzorczej</li> </ul>
Niewłaściwe gospodarowanie środkami przedsiębiorstwa (tzw. działania uznaniowe menedżerów)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— inwestowanie w nieefektywne projekty, które zgodne jest jedynie z własnymi interesami menedżerów — potrzebą prestiżu</li> <li>— dążenie do osiągnięcia nadmiernych pozapłacowych korzyści ubocznych (<i>fringe benefits, perquisites, perks</i>), np. poprzez nadmierne wydatki na reprezentację — luksusowe budynki, wyposażenie biura, podróże służbowe oraz zbyt dużą liczbę personelu pomocniczego</li> </ul>
Uchylenie się od obowiązków	— działanie nie w pełni efektywne, wynikające z tego, że menedżerowie sądzą, że nie mogą wejść w posiadanie takiej ilości dochodów, jakie według swojej oceny wypracowują
Niechęć do podejmowania ryzyka	— ze względu na zainwestowanie w firmę specyficznych wkładów (swych umiejętności), które nie mają wartości poza danym kontraktem
Tendencje do „krótkowzroczności”	— wynikające z ograniczonego terminu zatrudnienia i braku możliwości korzystania z bardziej długofalowych skutków swych działań
Utrzymanie własnych stanowisk	— dążenie do pozostawania na swych stanowiskach pomimo braku kompetencji i kwalifikacji
Ambicje zawodowe	— dążenie do wzrostu i rozwoju firmy wynikające z chęci zaspokojenia własnych ambicji zawodowych, a nie dla maksymalizacji majątku właścicieli

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Mesjasz 1998, s. 64].



Różnice w celach prowadzą do powstania konfliktów pomiędzy akcjonariuszami a menedżerami. Przyczynami powstawania tych konfliktów jest: oddzielenie własności od zarządzania, asymetria informacji oraz fakt, że menedżerowie, nie będąc współwłaścicielami przedsiębiorstwa, nie mają prawa do roszczeń rezydualnych. W efekcie menedżerowie nie mogą uzyskać pełnej rekompensaty swych kosztów wynikających ze zwiększenia wysiłków mających na celu wzrost zysku firmy. Jako rekompensatę mogą oni przejmować część zasobów firmy poprzez korzyści uboczne (*perks*) lub ograniczać swój wysiłek na rzecz firmy. Można temu zapobiec poprzez zwiększenie proporcji kapitału akcyjnego firmy posiadanego przez menedżerów [Gruszecki 1994, s. 300].

C. Mesjasz uważa, iż najlepszym sposobem eliminacji problemu przedstawicielstwa w relacjach menedżerów z właścicielami byłoby podpisanie kompletnego kontraktu określającego w szczegółach, co mają robić menedżerowie z powierzonym sobie kapitałem i w jaki sposób zysk powinien być dzielony pomiędzy nimi a kapitałodawcami (właścicielami-udziałowcami oraz wierzycielami). Jednak przewidywanie przyszłości, a w rezultacie tego określenie obowiązków menedżerów w kontraktach, jest niemożliwe, dlatego też strony zawierają kontrakty niekompletne, w których muszą zdecydować o podziale praw do kontroli — praw do podejmowania decyzji w okolicznościach niemożliwych do przewidzenia w kontrakcie. Właściciele nie mogą bezpośrednio zarządzać firmą, dlatego też menedżerowie posiadają większość rezydualnych praw kontroli. Pozwala im to na dowolność działania — uznaniowość w dysponowaniu funduszami firmy.

Sposobem umożliwiającym ograniczenie praw menedżerów jest zastosowanie kontraktów bodźcowych, które mogą skłaniać menedżerów do działania zgodnego z interesami akcjonariuszy. Kontrakty te obejmują różne formy zachęty dla menedżerów: posiadanie części akcji przedsiębiorstwa, opcji na zakup akcji, określenie warunków zwolnienia menedżera, gdy firma osiąga niedostateczne dochody [Mesjasz 1998, s. 6].

#### 4. Mechanizmy nadzoru właścicielskiego

Gospodarka rynkowa wykształciła mechanizmy regulujące problemy kontroli działalności przedsiębiorstw. Do najbardziej znaczących mechanizmów nadzoru właścicielskiego należą [Hassel (red.) 1995]:

- regulacje prawne i przepisy, określające role i zakres odpowiedzialności osób prowadzących interesy spółki,
- regulacje prawne i przepisy, wytyczające ramy działania rad nadzorczych,
- rynek kapitałowy,
- rynek kontroli przedsiębiorstw,
- rynek talentów menedżerskich,
- rynek produktów.

Z punktu widzenia płaszczyzn oddziaływania powyższych mechanizmów podzielić je można na dwie grupy: zewnętrzne i wewnętrzne mechanizmy dyscyplinujące działalność kadry zarządzającej przedsiębiorstwem (zob. tab. 6).

Tabela 6

## Mechanizmy nadzoru nad przedsiębiorstwem

I. Mechanizmy zewnętrzne	
Przykłady	Charakterystyka
Rynek kapitałowy	<p>Wpływ tego rynku szczególnie widoczny w sytuacji, gdy przedsiębiorstwa potrzebują zewnętrznych źródeł finansowania. Rynki finansowe wymuszają na menedżerach podejmowanie działalności o takim poziomie efektywności, który nie zachęci właścicieli firmy do sprzedaży jej udziałów. Obserwacja ruchu cen akcji stanowi więc dla menedżerów informację o efektach ich działalności.</p> <p>Dług publiczny (obligacje) z groźbą bankructwa albo likwidacji.</p> <p>Dług bankowy z zagrożeniem nadzoru lub likwidacji ze strony banku.</p> <p>Udział wierzycieli w procesach restrukturyzacyjnych przedsiębiorstwa, zarówno w planowanych usprawnieniach jak i w warunkach kryzysowych — niewypłacalność, bankructwo i likwidacja.</p>
Rynek kontroli przedsiębiorstw	<p>Rynek ten można określić jako obszar konkurencji między grupami, zespołami menedżerskimi w zakresie praw do zarządzania zasobami przedsiębiorstwa. Rynek ten uaktywnia się w sytuacji, gdy wewnętrzne mechanizmy nadzoru właścicielskiego dyscyplinujące kadrę menedżerską przestają być skuteczne. Przykładem uruchamianych mechanizmów są procesy przejęć przedsiębiorstw.</p>
Rynek produktów	<p>Brak popytu na oferowane produkty, wynikający z braku efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem, grozi bankructwem.</p> <p>Konkurencja na rynku produktów mogąca prowadzić do bankructwa niewłaściwie zarządzanego przedsiębiorstwa.</p> <p>Konkurencja na rynku zaopatrzenia i jej wpływ na efektywność zarządzania przedsiębiorstwem.</p>
Rynek kontroli talentów menedżerskich	<p>Powiązanie osoby menedżera z sukcesem lub porażką przedsiębiorstwa, którym zarządza, stanowi jeden z kluczowych instrumentów wykorzystywanych przez ten rynek.</p> <p>Rynek ten, oceniając działalność kadry zarządzającej i tym samym warunkując jej przyszłe możliwości zatrudnienia, odgrywa rolę mechanizmu dyscyplinującego jej zachowania, np. niemożność znalezienia zatrudnienia przez menedżerów o niewłaściwej reputacji.</p>
II. Mechanizmy wewnętrzne	
Przykłady	Charakterystyka
Rada nadzorcza	<p>Do podstawowych obowiązków rad nadzorczych należy przede wszystkim zaliczyć:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— zagwarantowanie kompetentnej kadry zarządzającej, w tym zatrudnianie, ocena oraz zwalnianie dyrektorów generalnych</li> <li>— określenie wysokości wynagrodzenia dla dyrektora generalnego (w kontekście powiązania jego płacy z wynikami przedsiębiorstwa)</li> <li>— ciągły monitoring działalności kadry zarządzającej</li> <li>— przeciwstawianie się decyzjom zagrażającym interesom właścicieli</li> <li>— doradztwo i pomoc</li> <li>— wypełnianie innych obowiązków, nałożonych przez statut przedsiębiorstwa (np. zatwierdzanie rocznych sprawozdań i bilansu).</li> </ul>

cd. tab. 6

Kontrakty	<p>Zatrudnianie menedżerów oraz określanie dla nich celów i motywacji do ich osiągnięcia poprzez odpowiednie kontrakty bodźcowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— wynagradzanie menedżerów akcjami przedsiębiorstwa</li> <li>— monitorowanie działalności kierownictwa przedsiębiorstw, zarówno w odniesieniu do celów strategicznych, jak i realizacji bieżących zadań</li> <li>— zwalnianie z pracy menedżerów w przypadku niespełnienia przez nich swoich zadań.</li> </ul>
Pracownicy przedsiębiorstwa	<p>Grupa ta obok funkcji administracyjno-pomocniczych zaczyna realizować funkcje o znaczeniu strategicznym oraz funkcje doradcze w stosunku do kadry zarządzającej. Możliwości partycypacji pracowników w procesie monitorowania zachowań kadry kierowniczej znacznie się poszerzają poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— wzrost znaczenia informowania kadry pracowniczej o działalności przedsiębiorstwa</li> <li>— zawieranie układów zbiorowych pracy, o których znaczeniu w kontekście sprawności systemów nadzoru w dużej mierze decyduje fakt, iż każda ze stron układu (kierownictwo oraz pracownicy) powinna wykazywać znajomość: celów i strategii firmy, warunków jej funkcjonowania na rynku, wykorzystania koncepcji i technik zarządzania.</li> </ul> <p>Rola pracowników jako wewnętrznych mechanizmów nadzoru właścicielskiego nabiera większego znaczenia w przypadku społecznego modelu przedsiębiorstwa.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Koładkiewicz 1999, s. 52—69; Mesjasz 1998, s. 65; Mesjasz 1999, s. 18].

Mechanizmami nadzoru nad przedsiębiorstwem są przedstawione powyżej regulacje prawne oraz mechanizmy ekonomiczne.

Efektom teoretycznych dyskusji dotyczących koncepcji nadzoru właścicielskiego oraz problemu przedstawicielstwa jest stosowane w praktyce przedsiębiorstw zarządzanie kontraktowe<sup>3</sup>.

Z uwagi na fakt, iż zarządzanie kontraktowe można uznać za skuteczne narzędzie prowadzące do uzyskania internalizacji celów kadry zarządzającej i akcjonariuszy oraz że jest obecnie rozpowszechniane w polskiej działalności gospodarczej, zostanie ono poniżej krótko scharakteryzowane.

Kontrakt zajmuje miejsce klasycznej umowy o pracę. Kontrakt menedżerski — umowa o zarządzanie polega na zastąpieniu lub uzupełnieniu stosunku pracy umową cywilnoprawną, w której od zatrudnionego menedżera-zleceniobiorcy wymaga się wykonania dzieła, a nie tylko wykonania pracy. Umowa cywilnoprawna stwarza możliwość uzgodnienia wyników pracy, których oczekuje się od zatrudnionego menedżera: prezesa, dyrektora, kierownika. Kontrakt polega na powierzeniu firmy (bądź jej jednostki organizacyjnej) w zarząd określonej osoby (lub gru-

<sup>3</sup> Zob prace: [Stabryła 1998 oraz Haus, Osbert-Pociecha, Jagoda 1996].

py osób) w celu osiągnięcia przez firmę (bądź jednostkę organizacyjną) określonych z góry wyników. Kontrakt stwarza możliwość zastąpienia zarządzania jako pracy — usługą zarządzania. Zarządzanie w ramach kontraktu jest zatem pewną formą prywatyzacji zarządzania, w której zarządzający zostaje wynajęty do świadczenia usługi zarządzania z wszelkimi konsekwencjami, jakie mogą spotkać wykonawcę usługi w związku z wysoką lub niską jej jakością [Dwojacki, Nogalski 1998].

W literaturze używa się terminu „kontrakty menedżerskie” w rozumieniu szerokim, obejmuje on bowiem zarówno takie kontrakty, które pojawiają się w praktyce, jednakże nie mają jednoznacznej regulacji prawnej, oraz takie, które obowiązującą regulacją prawną posiadają. W ramach szeroko rozumianych kontraktów menedżerskich wymienia się [Kubot 1994; Haus, Osbert-Pociecha, Jagoda 1996, s. 21; Stabryła 1998]:

1. Kontrakty menedżerskie w przedsiębiorstwach państwowych — umowa o zarządzanie przedsiębiorstwem państwowym. Cechą charakterystyczną tego kontraktu jest to, że jest on nastawiony na poprawę kondycji przedsiębiorstwa, co pociąga za sobą konieczność opracowania programu naprawczego; ten rodzaj kontraktu został uregulowany ustawą o przedsiębiorstwach państwowych i ma charakter zamknięty, jeśli chodzi o dostęp otoczenia do bycia stroną kontraktu.

2. Kontrakty menedżerskie w jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa — kontrakty biznesowe; cechami charakterystycznymi tego kontraktu jest bezwzględna konieczność opracowania programu restrukturyzacji, przygotowania i przeprowadzenia prywatyzacji, wniesienie wkładu do spółki oraz szeroki dostęp osób i instytucji do zawarcia kontraktu.

3. Umowy o zarządzanie majątkiem Narodowych Funduszy Inwestycyjnych (firmy zarządzające majątkiem Narodowych Funduszy Inwestycyjnych). Umowa polega na przejściu przez firmę zarządzającą prowadzenia spraw funduszu, czyli czynności wykonywanych przez zarząd, a w szczególności:

a) powiększanie wartości akcji spółek, w których fundusze są akcjonariuszami, poprawa zarządzania spółkami, umacnianie ich pozycji na rynku, pozyskiwanie dla nich nowych technologii i kredytów,

b) prowadzenie działalności gospodarczej polegającej na nabywaniu i zbywaniu akcji spółek oraz wykonywaniu uzyskanych praw,

c) udzielanie pożyczek oraz zaciąganie pożyczek i kredytów dla realizacji celów.

4. Kontrakty menedżerskie w przedsiębiorstwach prywatnych — umowy o zarządzanie dla członków zarządu spółek. Cechą charakterystyczną tych kontraktów w przedsiębiorstwach prywatnych jest ich zupełna dowolność, z wyjątkiem uregulowań kodeksu cywilnego. Dodatkową ich cechą jest szczegółowość określonych uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności kontraktobiorcy. Dowolność kontraktu wyraża się także w tym, że może być zawarty na czas nieokreślony i w zasadzie nie przewiduje realizacji jakiegoś specjalnego programu.

Głównym zadaniem jest sprawne prowadzenie przedsiębiorstwa zgodnie z dobrze pojętymi zasadami kupieckimi.

5. Wewnętrzne kontrakty kierownicze — zawierane z kierownikami jednostek organizacyjnych w spółkach lub przedsiębiorstwach państwowych. Ustanawiane są one dla realizacji określonej funkcji organicznej lub zarządczej, a więc podporządkowanej hierarchicznie ogólnym zadaniom przedsiębiorstwa. Mają na celu różnicowanie zasad zatrudnienia i wynagradzania kierowników w stosunku do warunków zatrudnienia i wynagradzania pozostałych pracowników firmy.

Na podstawie powyższej przedstawionej charakterystyki instytucji zarządzania kontraktowego wyprowadzić można następujące wnioski:

1) do przesłanek wprowadzenia kontraktów zalicza się [Stabryła 1995, s. 208 i 209]:

a) małą przedsiębiorczość i innowacyjność dawnej kadry kierowniczej, zwłaszcza uchylenie się od podejmowania decyzji o znamionach dużego ryzyka,

b) położenie nacisku na te dziedziny specjalizacji menedżerskiej, które zwiększają efektywność zarządzania w gospodarce rynkowej, np. w dziedzinie marketingu, jakości, finansów, rachunkowości zarządczej,

c) zwiększenie motywacji finansowej instytucji zarządzania, m.in. przez wzrost wynagrodzenia za ich usługi menedżerskie,

d) zwiększenie zakresu i swobody decyzyjnej, co w istotny sposób zwiększa możliwości przeprowadzenia skutecznej prywatyzacji sektorowej,

2) do przesłanek leżących po stronie menedżera kontraktowego zaliczyć należy [Walentyłowicz 1996, s. 5]:

a) zwiększenie motywacji finansowej poprzez wzrost wynagrodzenia podstawowego, prowizje od sprzedaży akcji, od zysku,

b) zwiększenie zakresu swobody decyzyjnej,

c) sprawdzenie się w roli samodzielnego menedżera,

d) dążenie do ewentualnego przejęcia przedsiębiorstwa,

e) możliwość negocjowania warunków umowy i wynagradzania,

f) korzystniejszą pozycję zarządcy aniżeli dyrektora przedsiębiorstwa w stosunku do właściciela przedsiębiorstwa i jego załogi.

Ponadto:

1) istotą kontraktu jest powierzenie menedżerowi zarządzania częścią lub całością p.p. lub j.o.s.s.p., spółki kapitałowej, na zasadach umowy cywilnoprawnej przez właściciela przedsiębiorstwa,

2) menedżer zarządzający lub grupa menedżerska może być osobą fizyczną lub prawną, która deleguje do zarządzania w swoim imieniu osobę fizyczną, za której działania odpowiada w świetle prawa,

3) treść umowy kontraktowej jest kształtowana swobodnie przez strony na podstawie uregulowań kodeksu cywilnego oraz kodeksu handlowego lub odpowiednich ustaw (wymienionych powyżej), ponieważ w polskim prawie nie ma jednoznacznych uregulowań dotyczących kontraktu menedżerskiego,

4) osoba zarządzająca nie jest organem przedsiębiorstwa, ale jego przedstawicielem, posiadającym całkowitą samodzielność, która może zostać ograniczona przez zakres uprawnień i obowiązków określonych w umowie,

5) organem kontrolnym, pełniącym bezpośredni nadzór nad działalnością menedżera lub grupy menedżerskiej, firmy zarządzającej jest rada nadzorcza przedsiębiorstwa,

6) zabezpieczeniem przed działaniem na szkodę przedsiębiorstwa jest weksel gwarancyjny podpisywany przez zarządcę (wysokość zabezpieczenia wynosi od 75 do 150 średnich płac w gospodarce narodowej), a w przypadku grupy menedżerskiej jest to wkład finansowy, traktowany jako zwrotna pożyczka dla firmy [Walentyłowicz 1996, s. 4],

7) podstawowe prawa, obowiązki i uprawnienia menedżera zarządzającego określone są w umowie i przyjęte w drodze negocjacji pomiędzy stronami kontraktu,

8) kontrakty zapewniają wysoką motywację finansową; najczęściej elementami wynagrodzenia kontraktowego jest miesięczna płaca zasadnicza ustalona w wysokości wielokrotności przeciętnej płacy zasadniczej w gospodarce narodowej powiększonej o świadczenia na ZUS oraz premia roczna uzależniona od wysokości zysku, a dla grupy menedżerskiej prowizja za prywatyzację przedsiębiorstwa.

Poza tym wymienione wyżej rodzaje kontraktów menedżerskich mają wspólną funkcję, jaką jest zwiększanie efektywności i usprawnienie zarządzania, ale też różnią się między sobą istotnie zarówno spełnianymi funkcjami, jak i charakterem prawnym podmiotów, które te kontrakty zawierają [Kubot 1994, s. 79—80].

## Zakończenie

Źródeł koncepcji nadzoru właścicielskiego należy szukać w rozwoju przedsiębiorstwa, a przede wszystkim w oddzieleniu własności od zarządzania.

Z przedstawionych powyżej charakterystyk wynika, że główne zainteresowanie nadzoru korporacyjnego koncentruje się na zagadnieniach dotyczących prowadzenia przez akcjonariuszy i inwestorów nadzoru nad zainwestowanym w przedsiębiorstwo kapitałem, w warunkach ograniczonego wpływu na jego codzienną działalność i przy jednoczesnym delegowaniu władzy w zakresie podejmowania decyzji na kadrę zarządzającą. Zagadnienia te obejmują przede wszystkim możliwości oraz sposoby monitorowania przez udziałowców (inwestorów) działalności przedsiębiorstwa. Obecnie przyjmują one formę monitoringu kadry kierowniczej, ze szczególnym zwróceniem uwagi na charakter przyjmowanych postaw oraz podejmowanych przez nią działań.

## Bibliografia

- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Dwojacki P., Nogalski B., *Szef na kontrakcie*, „Personel” 1998, nr 2.
- Fama E.F., Jensen M.C., *Separation of Ownership and Control*, „Journal of Law and Economics” 1983, Vol. 26, No. 2.
- Frydman R., Rapaczyński A., *Prywatyzacja w Europie Wschodniej. Czy państwo traci na znaczeniu?*, Znak, Kraków 1995.
- Gruszecki T., *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, CEDOR, Warszawa 1994.
- Hassel M. (red.), *W poszukiwaniu skutecznej rady nadzorczej*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
- Haus B., Osbert-Pociecha G., Jagoda H., *Zarządzanie firmą na podstawie kontraktu*, DIFIN, Warszawa 1996.
- Jensen M.C., Meckling W.H., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Capital Structure*, „Journal of Financial Economics” 1976, No. 3.
- Koładkiewicz I., *Nadzór korporacyjny. Perspektywa międzynarodowa*, Poltext, Warszawa 1999.
- Kubot Z., *Kontrakty menedżerskie*, Agencja Rozwoju Regionalnego SA, Zielona Góra 1994.
- Leksykon prywatyzacji*, PWE, Warszawa 1996.
- Listwan T., *Dobór i ocena kadry menedżerskiej*, AE, Wrocław 1993.
- Mesjasz C., *Kontrakty i relacje przedstawicielstwa w nadzorze nad przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Kierowanie” 1998, nr 4.
- Mesjasz C., *Mechanizmy nadzoru nad przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 78.
- Rudolf S. (red.), *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą*, PWN, Warszawa—Kraków 1995.
- Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka*, Antykwa, Kraków—Kluczbork 1998.
- Walentyłowicz P., *Kontrakt menedżerski jako forma zarządzania przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 1996, nr 9.
- Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.





# Metody i techniki analizy strategicznej w budowaniu strategii produktu

## Wstęp

Strategia produktu determinowana jest przez wiele czynników, których identyfikacja i ocena jest warunkiem koniecznym jej opracowania. Analiza tych czynników, wpływających na sformułowanie określonego rodzaju strategii produktu oraz dokonanie wyboru efektywnej strategii spośród zaproponowanych jej wariantów, jest możliwa dzięki wykorzystaniu szeregu metod i technik szczegółowych w poszczególnych etapach metodyki strategii produktu.

Zadaniem kierownictwa oraz pracowników współpracujących przy opracowywaniu strategii produktu jest właściwy wybór spośród możliwych do zastosowania metod, wypracowanych przez wiele dyscyplin naukowych, np.: organizację i zarządzanie, marketing, finanse, matematykę, statystykę. Opracowując strategię, powinno się wykorzystywać różne metody, aby uwzględnić jak najwięcej czynników i aby wybrane strategie produktu mogły być realizowane z największym efektem dla przedsiębiorstwa.

W niniejszym artykule przedstawiono podstawowe pojęcia związane z problematyką strategii produktu i metod oraz technik wykorzystywanych w jej budowaniu. Zaprezentowano również metodykę budowania strategii produktu w przedsiębiorstwie oraz scharakteryzowano podstawową grupę metod i technik wykorzystywaną w formułowaniu strategii produktu, tj. metody i techniki z zakresu analizy strategicznej. Ponadto, z uwagi na wielość oraz różnorodność metod i technik możliwych do zastosowania w kreowaniu strategii produktu, dokonano ich klasyfikacji, przyjmując różne kryteria.

## 1. Podstawowe pojęcia

W literaturze przedmiotu spotyka się opis kilkudziesięciu metod i technik, dlatego też na potrzeby tej pracy zostaną scharakteryzowane wybrane grupy metod, przydatne w kształtowaniu strategii produktu.

Przy charakterystyce metod wykorzystywanych w formułowaniu strategii produktu używane będą zamiennie niektóre z pojęć: analiza, technika, metoda, procedura, instrument, narzędzie, algorytm, z uwagi na nieprzestrzeżenie przez twór-

ców tych „metod” pewnych zasad pozwalających na użycie określenia metoda, a czasami trudność w jednoznacznym ich rozdzieleniu [Lisiecki 1996]. Terminy powyższe wymagają krótkiego wyjaśnienia.

Pojęcie *metoda* występuje w wielu dziedzinach wiedzy. T. Kotarbiński, utożsamiając metodę z systematycznym postępowaniem, podkreśla, iż „jest to sposób umyślny, który stosuje osoba lub zespół działający” [Kotarbiński 1986]. Zwraca on uwagę na powtarzalność toku postępowania oraz potrzebę jego modyfikowania i adaptowania do sytuacji czy problemu, jaki jest rozwiązywany. T. Pszczołowski zestawia wiele interpretacji pojęcia metoda, w których traktuje się ją jako ogólny sposób ujmujący plan działania, opracowany na podstawie doświadczeń uogólniających typowe skuteczne działania [Pszczołowski 1978].

Część wykorzystywanych w tym artykule metod zasługuje na miano „metody”, natomiast niektóre z nich należałoby traktować jako technikę. *Technika* różni się od metody sposobem realizacji. Metoda jest twórcza, natomiast technika bardziej rutynowa, o zawężonym zakresie. Metodę charakteryzuje ogólna idea postępowania, technika jest receptą szczegółową, postępowaniem rutynowym czy też odrębnym sposobem dążenia do celu, nie wymagającym twórczego udziału badacza. Techniki znajdują zastosowanie w realizacji którejś z metod (np. benchmarking, analiza luki strategicznej) albo też służą do określenia i potwierdzenia występowania w rzeczywistości pewnych teorii (np. analiza ABC — prawo Pareto, analiza krzywej doświadczeń — teoria efektu doświadczenia).

Inne pojęcie to *algorytm*, który jest szczególnym przypadkiem procedury. Jest to dokładny opis skończonej liczby operacji dla jednoznacznego rozwiązania każdego zadania danego typu. *Podejście* natomiast ustala sposób stawiania, ujmowania lub podchodzenia do rozwiązywanego problemu. Wskazuje ono, od czego zacząć działanie, a więc określa punkt wyjścia w postępowaniu metodycznym. *Procedura* opisuje tok postępowania, regulując układy i kolejność wymagań metodycznych przy rozwiązywaniu problemów. Pokazuje ona przebieg następujących po sobie zmian, które są transformacją stanu początkowego w końcowy.

W tym miejscu należy również wyjaśnić, czym jest strategia produktu w przedsiębiorstwie. *Strategia produktu* będzie tutaj rozumiana jako przyjęta przez kierownictwo spójna koncepcja kreowania portfela produktów odpowiedniego do potrzeb i wymagań klientów na wybranych segmentach rynku, której wdrożenie ma zapewnić realizację długofalowych celów strategicznych przedsiębiorstwa ujętych w ogólnej strategii przedsiębiorstwa.

## 2. Metodyka formułowania strategii produktu

Sukces przedsiębiorstwa na rynku zależy w znacznym stopniu od tego, w jaki sposób są formułowane i wybierane strategie działania. W procesie formułowania strategii podstawowym problemem każdego przedsiębiorstwa jest zagadnienie

wyboru sposobu alokacji dostępnych zasobów kapitału pomiędzy różne, konkurujące ze sobą zastosowania. Przedsiębiorstwo musi dokonać efektywnego użycia zasobów, dokonując wyborów, które powinny być oparte na kluczowych czynnikach sukcesu podyktowanych przez otoczenie. Ogólnie można stwierdzić, iż przedsiębiorstwo poprzez proces formułowania strategii może w bardziej uporządkowany sposób skierować energię na wszelkie działania wdrożeniowe, gdyż bieżące decyzje są umiejscowione w ujednoczonym planie.

Wybór określonej drogi w kształtowaniu strategii produktu jest zdeterminowany wieloma czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi, a także jest powiązany z modelem formułowania<sup>1</sup> strategii firmy. Wykres 1 prezentuje metodykę<sup>2</sup> opracowywania strategii produktu.

Strategia produktu jako metodyka postępowania badawczego charakteryzuje się następującymi cechami:

- przedmiotem badania mogą być produkty (podzespoły, wyroby) bądź usługi,
- uwaga koncentruje się na procesach związanych z kształtowaniem produktu lub usługi,
- zmierza do oceny stopnia dopasowania strategii produktu do celów firmy (strategii zarządzania) oraz rozwiązań organizacyjnych w zakresie zarządzania produktem,
- formułuje postulaty dotyczące sposobu podnoszenia stopnia efektywności wprowadzanych do praktyki strategii produktu.

Formułując każdą strategię, nie tylko strategię produktu, należy uwzględnić pewne etapy postępowania, które zagwarantują pożądany efekt, w tym wypadku opracowanie skutecznej strategii produktu. Przy określaniu strategicznej pozycji każdego produktu ważne jest, aby menedżerom i kierownictwu przyświecała idea: „idź do przodu tylko wówczas, kiedy działasz właściwie” [Schröder 1990, s. 84].

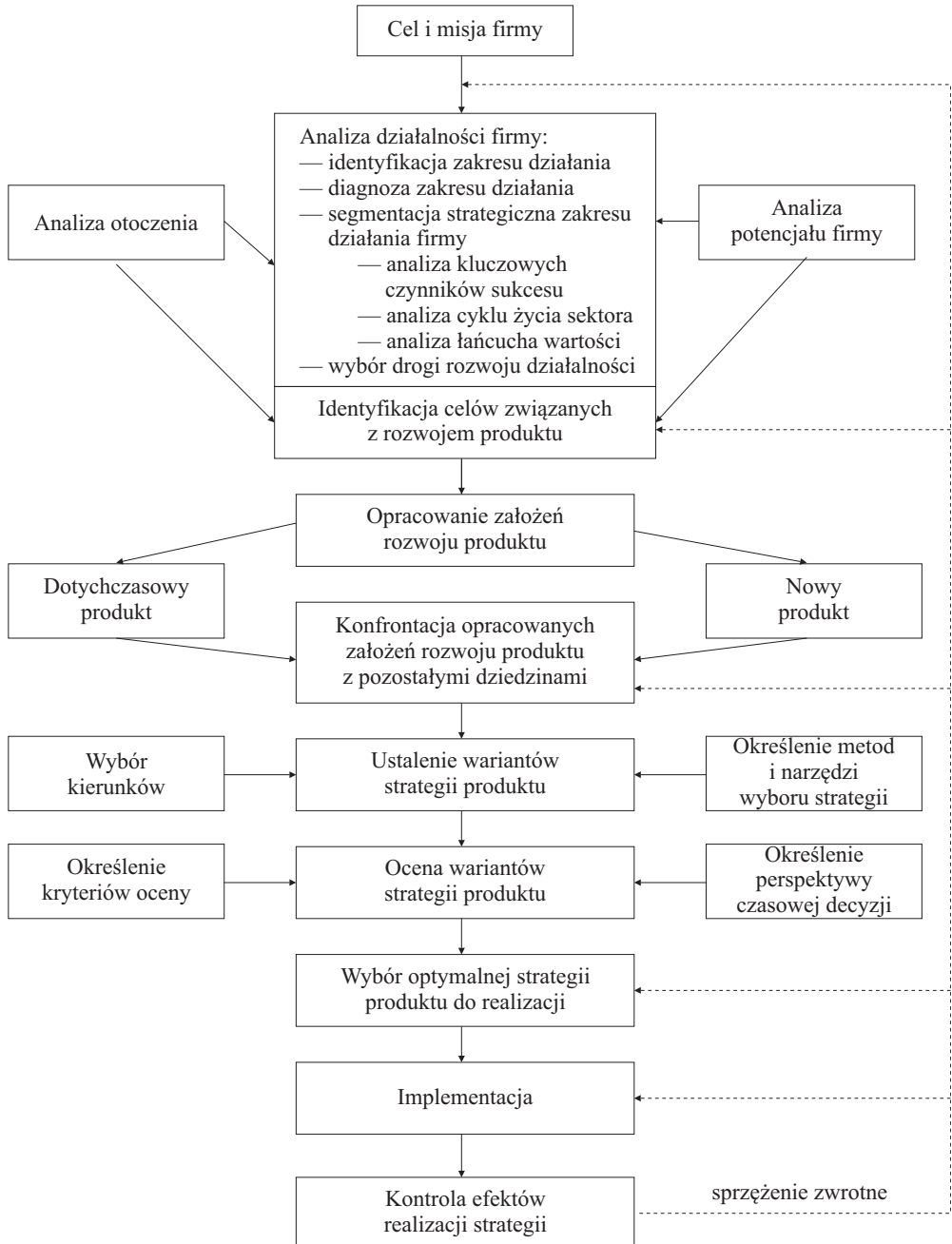
Określenie pozycji produktu na rynku daje odpowiedź na pytanie: które z produktów wymagają szczególnej troski kierownictwa, ponieważ rynek jest przygotowany na ich przyjęcie lub wynika to z wymagań konkurencji bądź potrzeb klienta, a o których lepiej zapomnieć? Zanim sprecyzuje się właściwe i skuteczne działania w stosunku do istniejących bądź przyszłych produktów, należy ocenić i przeanalizować szanse i możliwości firmy.

<sup>1</sup> Formułowanie strategii produktu jest procesem polegającym na budowie lub określaniu strategii dla danego produktu.

<sup>2</sup> Metodyka jest to „poprawny metodologicznie zbiór dyrektyw wskazujący sposoby działania, metody prowadzące do danego celu” [Pszczółowski 1978, s. 119]. Jest to „zbiór dyrektyw, wskazujących sposoby działania (zasady, metody, techniki i wskazania praktyczne) prowadzące do danego celu” [Martyniak 1987, s. 131]. Przyjąć można, iż metodyka strategii produktu powinna obejmować: obszar badań (przedmiot badań i analiz), wskazania badawcze i dyspozycje opracowania badawczego oraz schemat procesu badawczego [Stabryła 1987].

Wykres 1

## Metodyka formułowania strategii produktu



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1

Klasyfikacje metod (podejść, technik) wykorzystywanych w formułowaniu strategii produktu

Lp.	Kryteria podziału	Rodzaje metod
1	Sposób podejścia	<ul style="list-style-type: none"> <li>— diagnostyczne</li> <li>— prognostyczne</li> <li>— ilościowe</li> <li>— jakościowe</li> <li>— indukcyjne</li> <li>— dedukcyjne</li> <li>— systemowe</li> <li>— sytuacyjne</li> <li>— decyzyjne</li> <li>— wartościujące</li> <li>— strategiczne</li> </ul>
2	Rodzaj dziedziny	<ul style="list-style-type: none"> <li>— marketingowe</li> <li>— finansowe</li> <li>— statystyczne</li> <li>— matematyczne</li> <li>— ekonometryczne</li> <li>— strategiczne</li> <li>— organizatorskie</li> <li>— finansowe</li> <li>— jakościowe</li> <li>— rachunkowościowe</li> <li>— psychologiczne</li> <li>— socjologiczne</li> <li>— ergonomiczne</li> <li>— informatyczne</li> </ul>
3	Fazy procesu budowania strategii	<ul style="list-style-type: none"> <li>— analityczne</li> <li>— prognostyczne</li> <li>— planistyczne</li> <li>— projektowe</li> <li>— oceniające (wartościujące), kontrolne</li> <li>— decyzyjne</li> </ul>
4	Zakres zastosowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>— proste</li> <li>— złożone</li> <li>— kompleksowe</li> <li>— wycinkowe</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Metody i techniki stosowane w kształtowaniu strategii produktu

Dla dokonania diagnozy sytuacji firmy oraz jej otoczenia, która stanowi podstawę do sprecyzowania właściwej strategii produktu, niezwykle istotne jest wykorzystanie metod z zakresu analizy strategicznej. Przegląd szkół myślenia strategicznego i stosowanych w ich ramach analiz wskazuje, iż nie ma jednego, polecanego przez wszystkie szkoły uniwersalnego zestawu metod i narzędzi analizy strategicznej wykorzystywanych przez praktyków i konsultantów. Analiza strategiczna ma potwierdzić dotychczasowe działania przedsiębiorstwa lub doprowadzić do ich ponownego zdefiniowania w następujących trzech obszarach:

- oczekiwań, celów i misji firmy,
- zasobów firmy oraz
- otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa.

Analiza strategiczna jest jednym z podstawowych etapów procesu formułowania strategii produktu. Metody analizy odnoszące się do otoczenia można podzielić na dwie klasy:

- metody analityczne — polegają na niezależnej ocenie poszczególnych składników otoczenia oraz zasobów i umiejętności firmy,
- metody syntetyczne — polegają na syntetycznej analizie i ocenie sektora, otoczenia bądź przedsiębiorstwa.

#### 3.1. Metody analizy otoczenia

Metody analizy otoczenia różnią się w zależności od rodzaju składników otoczenia<sup>3</sup>.

Do syntetycznych metod analizy otoczenia można zaliczyć:

- analizę sektorową,
- analizę pozycji konkurencyjnej firmy,
- cykl życia produktu [Pierścionek 1996, s. 131—132].

Analizy otoczenia są procesem monitorowania otoczenia organizacji w celu zidentyfikowania istniejących i przyszłych szans i zagrożeń, które mogą mieć wpływ na zdolność organizacji do realizacji założonych celów, w tym celów związanych z budową strategii produktu. Powszechnie uznany jest podział otoczenia przedsiębiorstwa na makrootoczenie i otoczenie konkurencyjne (przemysłowe lub sektorowe).

<sup>3</sup> Popyt jest analizowany za pomocą takich metod, jak: statystyczno-matematyczne (modele tendencji rozwojowej i ekstrapolacji trendu, modele przyczynowo-skutkowe), analogii historyczno-geograficznej, eksperymentalne, ocen ekspertów, ankietowe, obserwacyjne, cykl życia wyrobu. Otoczenie technologiczne badane jest przede wszystkim metodą ocen ekspertów (delficka), a także poprzez zastosowanie modelu cyklu życia technologii. Polityka gospodarcza i przemysłowa oraz otoczenie społeczne i polityczne są badane metodami scenariuszowymi, socjologicznymi i psychologicznymi (wywiad, ankieta, obserwacja).

W teorii i praktyce zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa zostały wypracowane dwie koncepcje analiz makrootoczenia:

- wielorakich możliwości, inaczej bezscenariuszowa oraz
- scenariuszowa.

W ramach tych dwóch koncepcji stosuje się metody szczegółowe (stworzone lub zapożyczone z innych nauk niż zarządzanie strategiczne), takie jak:

- Ekstrapolacja trendów<sup>4</sup>. Może ona dostarczyć informacji o rozwoju poszczególnych zjawisk w dziedzinach o małej dynamice rozwoju, stabilnym i ustrukturalizowanym otoczeniu. Umożliwia proste wariantowanie pewnych zjawisk (np. prognoz mody, postępu technologicznego, popytu na określone wyroby, wprowadzenie substytutów, reakcje odbiorców na zmiany w jakości produktów) [Durlik 1996, s. 79; Gierszewska, Romanowska 1994, s. 40—41; Kłeczek, Kowal, Woźniczka 1996, s. 97].

- Opinie ekspertów (metoda delficka).

- Strategiczna analiza luki. Służy do zbadania istniejącej sytuacji i sposobów działania przedsiębiorstwa w odniesieniu do aktualnych wymogów lub prognozowanych zmian otoczenia czy założonych celów przedsiębiorstwa. Może być wykorzystywana do oceny różnych zjawisk występujących w sektorze (branży) i obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, które są mierzalne i mają charakter powtarzalny, tzn. dla których możemy określić trend<sup>5</sup>. Metoda ta należy do technik ekstrapolacyjnych i daje wskazówki, umożliwiając identyfikację istniejących rozbieżności między założonymi celami a możliwościami ich realizacji, ujawnienie skali problemów związanych z luką, wybór stosownych rozwiązań, w jaki sposób przedsiębiorstwo może próbować zmniejszyć lub zlikwidować lukę [Vollmuth 1995, s. 295]. Można to zrobić poprzez następujące działania odnoszące się do strategii produktu, np. doskonalenie produktów i zwiększenie produktywności, unowocześnienie produktu lub jego dywersyfikację, obniżenie kosztów, polepszenie jakości [Kreikebaum 1996, s. 47—51; Kłeczek, Kowal, Woźniczka 1996, s. 90; Garbarski, Rutkowski, Wrzosek 1996, s. 104; Gierszewska, Romanowska 1994, s. 44—48].

Przedstawione metody analiz strategicznych dotyczą zmian „ciągłych” w otoczeniu. Istnieją również metody analizy zmian „nieciągłych”, które nie są ekstrapolacyjną kontynuacją procesów zachodzących w otoczeniu w przeszłości w danym czasie. Do analizy zmian nieciągłych służą metody scenariuszowe<sup>6</sup>,

<sup>4</sup> Ekstrapolacja trendów jest metodą przewidywania przyszłości na podstawie zaobserwowanego trendu (tendencji rozwojowej). Metody te mają charakter modeli matematycznych wykorzystywanych najczęściej w prognozowaniu (należą do grupy metod statystycznych).

<sup>5</sup> Konsekwencją stwierdzenia luki strategicznej musi być rozwijanie nowych strategii lub modyfikowanie strategii dotychczasowych, aby można było osiągnąć cele długoterminowe. Szczególnie przydatna okazuje się wówczas krzywa cyklu życia produktu i krzywa doświadczeń. Dla zamknięcia luki strategicznej można posłużyć się techniką scenariuszy.

<sup>6</sup> Scenariusz jest opisem przyszłej wyobraźalnej sytuacji przedsiębiorstwa. Przedstawia on rozwój, który prowadzi do tej sytuacji w przyszłości.

których szerokie zastosowanie datuje się od początku lat siedemdziesiątych. Za prekursorów w tej dziedzinie uznaje się amerykański Koncern General Electric i firmę Shell Nederland [Huss, Honton 1987; Leemhuis 1985].

Metody scenariuszowe są nieodzownym narzędziem zarządzania strategicznego, nie służą one do prognozowania przyszłości tak jak metody ekstrapolacyjne, lecz do analizy planowania strategicznego w warunkach zmiennego i nieustrukturalizowanego otoczenia. Metody scenariuszowe polegają na budowie kilku wariantów scenariuszy przyszłości, czyli konstruowaniu logicznego, przypuszczalnego opisu zdarzeń, jakie mogą wystąpić w przedsiębiorstwie i w jego otoczeniu w przyszłości. Mają określić właściwe cele i przygotować odpowiednie strategie działania, w tym także strategie dla produktów<sup>7</sup>.

Metody scenariuszowe tym górują nad metodami prognozowania — które chętnie stosowano do lat siedemdziesiątych (do światowego kryzysu naftowego) — że nie opierają się jedynie na przewidywaniu przyszłości na podstawie znanych trendów i faktów. Scenariusze mogą mieć charakter eksploracyjny lub antycypacyjny [*Podstawy nauki o przedsiębiorstwie* 1997, s. 12].

Trzy główne typy scenariuszy w planowaniu to:

- scenariusze możliwych zdarzeń,
- scenariusze symulacyjne,
- scenariusze otoczenia przedsiębiorstwa<sup>8</sup> [Gierszewska, Romanowska 1994, s. 53—69; Thompson, Strickland 1987, s. 67 i nast.; Golinowska, Kowalczyk 1980; Huss, Honton 1987; Kozłowski, Skarżyński 1991, s. 48 i nast.].

Metody scenariuszowe mają zastosowanie na etapie diagnozy otoczenia, przedsiębiorstwa oraz ustalania wariantów proponowanych rozwiązań w strategii produktu, obejmują np.:

- rozkład wydatków na wdrożenie nowych bądź udoskonalonych produktów,
- poziom nasycenia rynku danymi produktami,
- miejsce produktu w hierarchii pozostałych produktów,
- określenie spodziewanych skutków wdrożenia poszczególnych wariantów rozwiązań w ramach produktów,
- określenie możliwości realizacji proponowanych rozwiązań,
- rodzaj i ilość wprowadzanych zmian do produktów itp.

Znaczna wartość diagnostyczna metod scenariuszowych oraz łatwość przejścia w tych metodach z fazy analizy do fazy planowania strategicznego decyduje o ich dużej przydatności w analizie strategicznej, szczególnie w przypadku przedsiębiorstw działających w zmiennym i złożonym otoczeniu<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> Propozycje oraz wnioski płynące ze scenariuszy powinny ułatwić podjęcie decyzji np. w zakresie kształtowania asortymentu, polityki dotyczącej marki wyrobu, kooperacji w zakresie rozwoju produktu itp.

<sup>8</sup> W ramach każdej grupy metod scenariuszowych wyodrębnia się procedury tworzenia scenariuszy. Omówienie tych procedur można znaleźć zwłaszcza w opracowaniach: [Gierszewska, Romanowska 1994, s. 53—70; Huss, Honton 1987].

<sup>9</sup> Dla przedstawienia metody scenariuszy w sposób graficzny stosuje się tzw. lejek scenariuszy,



### 3.2. Metody i techniki analizy otoczenia konkurencyjnego

Do metod pozwalających na analizę otoczenia konkurencyjnego (przemysłowego lub sektorowego) należy zaliczyć:

- analizę pięciu sił (kontekstu konkurencji) Portera,
- analizę (mapę) grup strategicznych,
- metodę analizy sektorowej (metoda oceny punktowej wartości sektora, metoda cyklu życia sektora),
- analizę krzywej doświadczenia,
- analizę segmentacji strategicznej,
- benchmarking.

Poniżej, dla wyjaśnienia możliwości zastosowania wyżej wymienionych metod i technik w kształtowaniu strategii produktu, zostanie przedstawiona krótka ich charakterystyka.

Analiza pięciu sił M.E. Portera to metoda, której celem jest ocena sytuacji konkurencyjnej w sektorze<sup>10</sup> (atrakcyjności sektora), wynikającej z istnienia i oddziaływania pięciu czynników współzawodnictwa (sił konkurencji): bezpośredniej rywalizacji wśród konkurentów sektora, zagrożenia ze strony nowych produktów (nowych konkurentów), zagrożenia ze strony substytutów, siły przetargowej dostawców oraz siły przetargowej odbiorców. Relacje między wymienionymi czynnikami określają intensywność konkurencji wewnątrz sektora i w efekcie jego rentowność. Metoda ta pozwala zidentyfikować i ocenić strukturę sektora, co stanowi istotny warunek wyboru określonej strategii konkurencji, w tym precyzowania strategii produktu. Jej wykorzystanie zależy w dużym stopniu od przyjętej techniki operacjonalizacji i oceny zmiennych (sił) modelu. Przede wszystkim metoda ta służy do oceny: barier wejścia do sektora (wcześniej należy je zidentyfikować), intensywności rywalizacji konkurentów już działających w sektorze, przyczyn wzrostu siły przetargowej nabywców i dostawców w negocjacjach z producentami, determinant zagrożenia ofertami o charakterze substytucyjnym.

Dla podjęcia właściwych kroków w celu ustalenia skutecznej strategii produktów niezbędne w tej metodzie staje się określenie fazy całego sektora, która wymaga przeanalizowania cyklu życia każdego produktu tego sektora i wskazania na tej podstawie dominujących zjawisk, świadczących o osiągnięciu danej fazy życia oraz pozwalających przewidzieć przyszłą rentowność, szanse rozwojowe przedsiębiorstwa w sektorze, co daje możliwość odpowiednio wczesnego zareagowania i podjęcia decyzji o wyjściu z sektora lub zainwestowaniu w nowy lub udoskonalony produkt. W ramach analizy pięciu sił stosowane są techniki ją

przetwarzając informacje ilościowe i jakościowe. Forma lejka ma wskazywać, iż zmiany w obrębie otoczenia firmy mogą się dokonywać w różnych kierunkach.

<sup>10</sup> Według M.E. Portera sektor jest to grupa przedsiębiorstw wytwarzających wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu [Porter 1994, s. 23; Gierszewska, Romanowska 1994, s. 71].

wspomagające, a mianowicie: mapa grup strategicznych, krzywa doświadczeń, segmentacja strategiczna.

Analiza grup strategicznych<sup>11</sup> jako metoda daje większe możliwości poznania i przewidywania form walki konkurencyjnej oraz obszarów jej koncentracji niż analiza pięciu sił Portera, która pozwala tylko na analizę sposobu, w jaki uczestnicy sektora dzielą między siebie udziały w rynku i zyski. Metoda ta polega na rozpoznaniu struktury konkurencji w sektorze działalności badanego przedsiębiorstwa. Konkurencję rozważa się nie w odniesieniu do wszystkich pojedynczych uczestników podażowej strony rynku, ale pewnych wydzielonych zbiorów podmiotów konkurencyjnych. Metoda ta pozwala przejść od analizy sektora jako całości, poprzez analizę mniejszych podzbiorów podmiotów podaży, do analizy każdej firmy osobno. W badaniu struktury konkurencji wewnątrz sektora szczególnie przydatne są następujące metody analizy: analiza udziałowców, mapa grup strategicznych<sup>12</sup>, analiza liczby i charakteru aliantów strategicznych przedsiębiorstw sektora, analiza ekonomiczna (stopa rywalizacji).

Zastosowanie tej metody do budowania strategii produktu pozwala na: rozpoznanie otoczenia konkurencyjnego firmy i jego atrakcyjności, ocenę współzależności rynkowej między grupami wzajemnej wrażliwości, zdefiniowanie niszy oraz grup marginalnych, określenie szans grupy i firmy w jej ramach, rozpoznanie barier mobilności w ramach sektora, określenie dalszych kierunków ruchów strategicznych, tendencji i prognoz reakcji na zmiany w otoczeniu itp. Takie podejście pozwala na skonkretyzowanie okazji strategicznych występujących w sektorze, np.: stworzenie nowej grupy strategicznej, przejście do innej, korzystniejszej usytuowanej grupy, wzmocnienie grupy poprzez opracowanie nowego lub udoskonalonego wyrobu, rozszerzenie lub zawężenie asortymentu.

Analiza krzywej doświadczenia jest narzędziem wyznaczającym związek między całkowitą ilością wytworzonego produktu (skumulowaną ilością produktu) i kosztami jednostkowymi<sup>13</sup>. Analiza ta jest techniką odzwierciedlającą zależności teorii efektu doświadczenia, która mówi, iż każde podwojenie skumu-

<sup>11</sup> Grupa strategiczna to grupa przedsiębiorstw budujących te same lub podobne strategie działania, reagujących podobnie na zmiany elementów otoczenia, posiadających lub stosujących podobne podejście w prowadzeniu walki konkurencyjnej na rynku (m.in.: specjalizacja, jakość, marka, stosowana technologia, integracja kosztów).

<sup>12</sup> Metoda ta pozwala na dokonanie analizy wewnętrznej struktury konkurencji poprzez skonstruowanie mapy grup strategicznych. Problematyką tą po raz pierwszy zajęli się niezależnie M.S. Hunt i H.H. Newman w latach 1972—1973 [Harrigan 1985]. Dopiero w 1977 r. M.E. Porter wraz z R.E. Cavesem rozwinęli koncepcje grup strategicznych [Caves, Porter 1977]. Inni autorzy, jak A.A. Thompson, A.J. Strickland oraz Ch.W.L. Hill i G.J. Jones, pokazali miejsce grup strategicznych w analizach niezbędnych do strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem [Thompson, Strickland 1987, s. 192 i nast.; Hill, Jones 1992, s. 72 i nast.].

<sup>13</sup> Już w latach trzydziestych ekonomiści zauważyli ten związek (między skalą produkcji a wielkością kosztów jednostkowych wyrobu), jednak dopiero w latach sześćdziesiątych pracownicy Boston Consulting Group zaczęli wykorzystywać tę wiedzę w praktyce [Thompson, Strickland 1987, s. 71].

lowanej wielkości produkcji prowadzi do obniżenia o stały procent kosztów jednostkowych [Simon 1982, s. 195]. Efekt doświadczenia jest konsekwencją ekonomiki skali (degresja kosztów), efektu specjalizacji (uczenia się), efektu innowacji oraz substytucji środków wytwórczych lub postępu technicznego [Sever 1985, s. 113—152].

O kształcie krzywej doświadczeń decydują różnorodne czynniki, a z produktem związane mogą być m.in.: celowe opracowania nowych rozwiązań konstrukcyjnych dla produktów, zmniejszenie udziału drogich części w produktach, standaryzacja produktów, zmniejszenie liczby zmian w produktach, eliminacja niepotrzebnych części w produktach, ulepszanie produktów. Skutki krzywej doświadczenia odnoszą się do kosztów zmiennych i stałych. W większości przedsiębiorstw są znaczne możliwości obniżania kosztów, dzięki świadomemu zarządzaniu kosztami, co w efekcie może spowodować wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa [Vollmuth 1995, s. 233].

Celem analizy krzywej doświadczenia jest określenie zależności wielkości produkcji i kosztu jednostkowego oraz przyczyn powstawania efektu doświadczenia w badanym przedsiębiorstwie znajdującym się w konkretnym sektorze. Znajomość krzywej doświadczeń dla danego wyrobu i własnej pozycji na krzywej pozwala każdemu przedsiębiorstwu formułować racjonalną strategię kształtowania wielkości produkcji i kosztów jednostkowych wobec konkurentów, ponadto daje możliwość porównania sytuacji kosztowej wszystkich przedsiębiorstw sektora oraz informuje potencjalnych inwestorów o ekonomicznej barierze wejścia do sektora<sup>14</sup>. Analiza ta nie jest metodą uniwersalną i nie może być uznana za wystarczającą podstawę do opracowania strategii przedsiębiorstwa w zakresie wielkości produkcji, kosztów i ceny. Stanowić powinna jedną z wielu zastosowanych metod badania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i atrakcyjności sektora.

Analizy sektorowe to powszechnie stosowane metody analizy strategicznej. Można je podzielić na trzy grupy:

- 1) analizy atrakcyjności sektorów dla przedsiębiorstw,
- 2) analizy sektorów gospodarki w odniesieniu do polityki gospodarczej,
- 3) analizy sektorów z punktu widzenia inwestorów giełdowych [Pierścionek, 1996, s. 155—156].

Zgodnie z założeniem niniejszego artykułu scharakteryzowane zostaną metody z grupy pierwszej. Ogólnie metody te dzieli się na analityczne i syntetyczne. Metody analityczne polegają na przeprowadzeniu niezależnej oceny poszczególnych składników otoczenia i zasobów oraz umiejętności firmy. Podejście syntetyczne to analiza i ocena sektora, stąd nazwa analizy sektorowej.

Metody analizy sektorowej prowadzonej z punktu widzenia przedsiębiorstwa to w zasadzie metody syntetyzacji różnych składników otoczenia oraz zasobów

<sup>14</sup> Należy pamiętać, iż zastosowanie krzywej doświadczeń ma pewne ograniczenia, gdyż: nie występuje we wszystkich gałęziach przemysłu (uzbrojenie, produkcja wyrobów luksusowych), zwiększanie skali produkcji nie jest jedynym sposobem zmniejszania kosztów jednostkowych itp.

przedsiębiorstw. Do najważniejszych należy zaliczyć metodę punktową i metodę cyklu życia sektora. Metoda oceny punktowej wartości (atrakcyjności) sektora wywodzi się z modelu portfolio (modelu atrakcyjności sektorowej opracowanej przez firmę McKinsey we współpracy z General Electric). Metoda ta oparta jest na założeniu, iż do oceny sektora i jego stopnia atrakcyjności należy skonstruować listę czynników (kryteriów), które pozwolą na porównywanie ze sobą dowolnych sektorów<sup>15</sup>. Przykładami zastosowania punktowej oceny atrakcyjności sektora są: doświadczenia amerykańskich autorów A.A. Thompsona i A.J. Stricklanda w firmie konsultingowej McKinsey and Company [Thompson, Strickland 1987, s. 192 i in.], autorów polskich — F. Fabiańskiej i J. Rokity [Fabiańska, Rokita 1986, s. 137 i nast.] czy francuskiego autora F. Parisa [Strategor 1999, s. 53—54]. Podejście syntetyczne ujmuje powiązania poszczególnych elementów otoczenia oraz ocenia otoczenie poprzez rezultaty przedsiębiorstw w nim uzyskiwane. Atrakcyjność inwestycyjna sektora może być określana w sposób syntetyczny także przez identyfikację fazy cyklu życia sektora oraz stopnia zaawansowania rozwoju tej fazy. Koncepcja cyklu życia sektora stanowi podstawę, na której została oparta konstrukcja modelu portfolio firmy A.D. Little'a [1980]. Ocena atrakcyjności sektora powinna być uzupełniona analizą jakościową dotyczącą mechanizmu konkurencji, który funkcjonuje w danym sektorze<sup>16</sup>.

Analiza segmentacji strategicznej jest metodą wyodrębniania z opisanej całości takich jej części, które charakteryzują się jednorodnością pod względem wskazanych kryteriów. Segmentacja strategiczna ma na celu wydzielenie jednostek strategicznych, tzn. dziedzin działalności przedsiębiorstwa, charakteryzujących się m.in. specyficznym obszarem konkurencji, odrębnością technologiczną, jednakowym zbiorem czynników sukcesu, możliwością wyodrębnienia organizacyjno-decyzyjnego. Przykładem techniki realizacji tej metody jest analiza pola rynkowej aktywności przedsiębiorstwa, zmiierzająca do wyodrębnienia strategicznych jednostek biznesu (SBU) [Niestrój 1996, s. 34].

Podstawą segmentacji strategicznej jest analiza kompetencji niezbędnych do podjęcia walki konkurencyjnej w danym segmencie. Zmierza ona do dokonania takich podziałów, które umożliwią najwłaściwszą alokację zasobów. Metoda ta służy przede wszystkim: wskazaniu podobieństw i różnic istniejących w każdym rodzaju działalności firmy, obserwacji dynamiki zmian zachodzących w przedsiębiorstwie i otoczeniu, które wpływają na potrzebę przegrupowań jednostek strategicznych, wyborowi odpowiedniej strategii działania (np. specjalizacja, dywersyfikacja), wyodrębnieniu najbardziej racjonalnych dziedzin działalności w firmie.

<sup>15</sup> Dla celów porównywania sektorów winien być opracowany ten sam zestaw kryteriów, przy czym z uwagi na niejednakowe znaczenie kryteriów dla oceny sektora stosuje się oprócz oceny punktowej oceny ważone.

<sup>16</sup> Z analizą sektorową wiąże się pojęcie tzw. analizy strukturalnej sektora oraz analizy wewnętrznej struktury sektora, które to terminy wprowadził do literatury M.E. Porter.

Benchmarking (wzorcowanie)<sup>17</sup> polega na analizowaniu osiągnięć przedsiębiorstwa w zakresie określonych czynników sukcesu i poszukiwaniu takich odniesień w otaczającej go rzeczywistości, których zastosowanie umożliwi znaczne ich poprawienie [Shetty 1993, s. 39]. Jest to metoda pozwalająca rozpoznać i przeanalizować sytuację przedsiębiorstwa na tle innych przedsiębiorstw, zwłaszcza konkurencyjnych. Metoda ta polega na systematycznym, metodycznym porównywaniu się z najlepszymi przedsiębiorstwami w branży [Obłój 1993, s. 67—73]. Jest to odkrywanie, w jaki sposób inne przedsiębiorstwa robią coś lepiej niż przedsiębiorstwo badane i analizowane, w celu naśladowania lub zdystansowania konkurencji [Przybyłowski, Hartley, Kerin, Rudelius 1998, s. 42].

Benchmarking<sup>18</sup> jest narzędziem umożliwiającym: ocenę podstawowych czynników sukcesu dzięki opracowaniu tablicy strategicznej, zawierającej kryteria pomiaru oraz zmienne pozwalające interpretować osiągnięte wyniki, określenie pozycji firmy w stosunku do wskazanego wzorca. W zakresie budowania strategii produktu wykorzystanie tej metody jest widoczne w poszukiwaniu czynników sukcesu składających się na produkt (jakość, nowoczesność, zastosowana technologia, różnorodność asortymentu, marka, opakowanie) oraz wyników osiąganych dzięki wprowadzeniu i sprzedaży konkretnego produktu lub usługi (zysk, obroty, udział w rynku, koszty wytworzenia, cykl życia produktu lub usługi, pozycja na rynku).

### 3.3. Metody i techniki analizy zasobów przedsiębiorstwa

Do grupy podstawowych metod stosowanych w analizie i ocenie zasobów (potencjału) strategicznego przedsiębiorstwa należą:

- analiza kluczowych czynników sukcesu,
- cykl życia produktu,
- cykl życia technologii,
- metody portfelowe,
- analiza SWOT,
- analiza łańcucha tworzenia wartości,
- analiza SPACE,
- analiza ABC,

<sup>17</sup> Wyróżnić można trzy rodzaje benchmarkingu: strategiczny, proceduralny i marketingowy. Dla tworzenia strategii produktu istotne jest wykorzystanie benchmarkingu marketingowego, polegającego na systematycznym badaniu i porównywaniu opinii nabywców na temat jakości i istotnych cech produktów firmy z opiniami o produktach firm konkurencyjnych. Procedura takiego badania dotyczy: identyfikacji podstawowych, pożądanych przez nabywców cech wyrobu, oceny wyrobów firmy pod kątem tych cech, oceny wyrobów konkurentów-liderów oraz opinii nabywców na ich temat, analizy sposobów dorównania lub przewyższenia jakości wyrobu oferowanego przez liderów rynkowych.

<sup>18</sup> Pionierami tej metody stali się po drugiej wojnie światowej Japończycy.

- analiza pozycji (usytuowania) produktu,
- macierz oceny produktu.

Analiza kluczowych czynników sukcesu<sup>19</sup> służy do oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jako wypadkowej jego siły i słabości [Bieniok, Marek 1992]. Uzależnione są one od stopnia opanowania głównych czynników sukcesu — źródeł przewagi konkurencyjnej, czyli kompetencji, zasobów i atutów, jakimi przedsiębiorstwo powinno dysponować, aby odnosić sukcesy w danym sektorze [De Sainte Marie 1993, s. 72]. Zbiór czynników sukcesu jest zawsze specyficzny, indywidualny dla każdej dziedziny działalności (sektora).

Do realizacji tej metody można wykorzystać szereg technik, m.in.: wyznaczanie profilu konkurencyjnego przedsiębiorstwa, benchmarking, analizę luki strategicznej, punktową ocenę pozycji konkurencyjnej. Metoda ta pozwala na: ocenę przedsiębiorstwa z punktu widzenia najważniejszych kryteriów konkurencyjności (określenie silnych i słabych stron, m.in. w zakresie strategii produktu lub usługi: jakość, oferta, wielkości asortymentu, funkcjonalność, nowoczesność, trwałość, dostępność, koszty itp.); oszacowanie wpływu poszczególnych czynników na pozycję konkurencyjną firmy, zaobserwowanie i wskazanie zachodzących zmian w głównych czynnikach sukcesu, ich randze i stopniu opanowania; skoncentrowanie wysiłków strategicznych na mocnych stronach, czynnikach; określenie działania strategicznego zmierzającego do podniesienia oceny i wyeliminowania niedociągnięć w ramach najważniejszych czynników sukcesu przedsiębiorstwa [Obłój 1993, s. 156].

Cykl życia produktu (technologii) jako metoda oceny służy do określenia momentu (fazy) życia badanego obiektu (produktu, sektora, technologii, rynku, organizacji) i konsekwencji z tym związanych, od momentu pojawienia się pomysłu (np. idei produktu, koncepcji technologii), aż do jego wycofania z rynku. Koncepcja cyklu życia produktu zakłada istnienie okresu powstawania i okresu życia rynkowego.

Dzięki zastosowaniu metody oceny cyklu życia możemy: określić rodzaj cyklu życia danego produktu lub technologii oraz uzyskać obraz stopniowego nabywania i utraty zdolności badanego produktu (technologii) do zaspokajania potrzeb nabywców. Znajomość cyklu życia produktu (technologii) dostarcza przesłanek do podejmowania decyzji w dziedzinie planowania i rozwoju produktu (technologii) [Dietl 1985, s. 256], alokacji środków na badanie i rozwój oraz zastosowanie odpowiedniej, efektywnej strategii produktu (technologii) w danej fazie [Mruk, Rutkowski 1994, s. 120; Strategor 1999, s. 150]. Powodzenie każdego produktu zależy od długości cyklu jego życia. Dlatego też niezbędne jest wykorzystanie cyklu życia produktu do prognozowania przyszłego popytu na produkt lub usługę, prognozowania osiąganych wyników finansowych (wielkości produkcji, sprze-

<sup>19</sup> Lista kluczowych czynników sukcesu firmy przedstawiona jest w kilku opracowaniach, m.in.: [Piekarczyk, Walas 1997, s. 1—3; Penc 1997, s. 11—15; Ackermann, Hofmann 1990, s. 9—14; Hoffmann 1986, s. 831—843].

daży), kształtowania polityki asortymentowej, planowania rozwoju produktu i programu produkcji [Vollmuth 1995, s. 283], oceny szans rynkowych, zastosowania właściwego zestawu instrumentów marketingowych [Sztucki 1994, s. 81], określenia dalszych kierunków prac badawczo-rozwojowych nad dotychczasowym bądź nowym produktem lub usługą [Kreikebaum 1996, s. 86—87].

Umiejętne zarządzanie w kolejnych etapach cyklu życia produktu może pozwolić na jego przedłużenie poprzez dokonywanie modyfikacji produktu. Modyfikacja polega na zmianie charakterystyki produktu (jakości, działania lub wyglądu) w celu zwiększenia jego sprzedaży. Inny sposób na przedłużenie cyklu życia to repozycjonowanie produktu polegające na zmianie miejsca produktu w świadomości konsumentów w porównaniu z produktami konkurencyjnymi (np. zmiana oferowanej wartości — zwiększanie wartości lub obniżanie wartości) [Przybyłowski, Hartley, Kerin, Rudelius 1998, s. 303—305]. Długofalowa pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa zależy od zdolności do zarządzania i rozszerzania bazy technologicznej. Portfel technologii stanowi dla kierownictwa firmy narzędzie do oceny określonego zestawu technologii w bazie aktywów firmy, analizowania powiązanych produktów wynikających z poszczególnych technologii i planowania alokacji zasobów dla przyszłych scenariuszy technologicznych i produktowych [Capon, Glazer 1987, s. 1—14].

Metody portfelowe<sup>20</sup> służą do określenia pozycji firmy na rynku jako punktu wyjścia do ustalania jego strategii [Hinterhuber 1980; Otto 1984; Sznajder 1995]. Metody portfelowe stanowią adaptację metod wyboru portfela inwestycyjnego w myśl jednej z podstawowych koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstwa, które „powinno kierować swymi sprawami w sposób analogiczny do zarządzania portfelem lokat inwestycyjnych” [Kotler 1994, s. 57]. W metodach tych poszukuje się najkorzystniejszego powiązania produktów z rynkami, na których mają one być sprzedane<sup>21</sup>.

Ustalenie pozycji przedsiębiorstwa i jego produktów (usług) na rynku odbywa się poprzez dokonanie oceny różnych wyrobów, produkowanych i sprzedawanych przez nie na rynku, z punktu widzenia dwóch czynników: względnego udziału analizowanych produktów na rynku oraz tempa wzrostu sprzedaży tych produktów na rynku. Jest to metoda pozwalająca na sformułowanie strategii produktu z uwagi na wyodrębnienie i określenie znaczenia odpowiednich elementów portfela, tj. strategicznych jednostek biznesu (dziedzin działalności, produktu, grup produktów i usług) [Vollmuth 1995, s. 255]. Przestrzeń dla oceny portfela (produktu) wyznaczona jest przez zmienne (czynniki) ją opisujące: zasoby i możliwo-

<sup>20</sup> Pojęcie portfela (portfolio) pochodzi z dziedziny gospodarki finansowej i pierwotnie było stosowane przy lokowaniu środków finansowych w papiery wartościowe. Koncepcję tę przeniesiono na produkty w przedsiębiorstwie, które wytwarza zestaw produktów, ocenianych według określonych kryteriów.

<sup>21</sup> Metody portfelowe wykorzystywane są przez przedsiębiorstwa, które mają w swym asortymencie przynajmniej kilka produktów.

ści firmy (potencjał firmy) oraz otoczenie przedsiębiorstwa (atrakcyjność rynku). Ustalając pozycję różnych produktów przedsiębiorstwa na rynku za pomocą tych dwóch czynników, można konstruować macierze (układ graficzny) podzielone według przyjętych kryteriów na kilka pól o określonych normatywnych zaleceniach strategicznych [Sznajder 1995, s. 101—108; Hadrian 1997, s. 32—33].

Stosując metodę portfelową, można wykorzystywać wiele koncepcji portfela:

- portfel wzrost rynku — udział w rynku,
- portfel atrakcyjności rynku — przewaga konkurencyjna [Mauthe, Roventa 1982, s. 191—204],
- portfel technologiczny [Pfeiffer, Schneider 1985, s. 121—142] oraz
- wiele technik, m.in.: wersję opisową (tabelaryczną) P.F. Druckera, wersje macierzowe (graficzne): Bostońskiej Grupy Konsultingowej (BCG), General Electric Corporation i McKinsey Management Consultants (GE), A.D. Little'a (ADL) [Porter 1994, s. 349—353].

Macierze te umożliwiają analizę produktów przedsiębiorstwa przydatną do opracowania specyficznych strategii dla produktów. Podstawę macierzy stanowią wyniki krzywej doświadczeń i krzywej cyklu życia produktu.

Dzięki zastosowaniu metody portfelowej można:

- określić i ocenić zbiór obiektów (produkt, usługę, technologię), analizując szanse i zagrożenia płynące z posiadania takiej struktury zbioru,
- wyznaczyć właściwą strukturę asortymentową zbioru (produktu, technologii) z punktu widzenia możliwości rozwoju w długim okresie,
- umożliwić wykrycie niebezpieczeństw i ryzyka (np. zbyt duży udział produktów schyłkowych) i przyjęcie odpowiedniej strategii działania wobec konkurencji,
- zaplanować alokację zasobów (rzeczowych, finansowych, ludzkich, marketingowych, organizacyjnych) w ramach założonej struktury zbioru,
- określić rodzaj strategii stosowanej do każdego obiektu zbioru (produktu, technologii),
- podejmować skuteczne decyzje dotyczące wykorzystania kapitału w przedsiębiorstwie oraz zachowania równowagi strategicznej między portfelami (produktami),
- sprecyzować koncepcje strategicznych działań konkurencyjnych przedsiębiorstwa (posiadając określoną pozycję).

Analiza SWOT<sup>22</sup> jest kompleksową, zintegrowaną metodą analizy i oceny zewnętrznych oraz wewnętrznych uwarunkowań działania przedsiębiorstwa. Stanowi ona podstawę do określenia strategicznej sytuacji firmy. Analiza ta dotyczy

<sup>22</sup> W literaturze przedmiotu spotyka się też inną kombinację tego skrótu: TOWS [Weihrich 1982] lub WOTS [Sharplin 1985]. Inspiracją naukową i metodologiczną do opracowania założeń analizy SWOT była koncepcja analizy pola sił, opracowana przez K. Lewina w latach pięćdziesiątych. Metoda ta służy do badania uwarunkowań zmian organizacyjnych (dzieląc je na czynniki sprzyjające i nie sprzyjające zmianom) [Thomas 1985].



mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa (*strenghts, weaknesses*) w skonfrontowaniu ich z zagrożeniami i szansami (*threats, opportunities*) stwarzanymi przez otoczenie. Wyniki analizy SWOT stanowią punkt wyjścia dla dokonywanych ulepszeń, usprawnień w przedsiębiorstwie (m.in. produktów lub usług). Połączenie ocen szans i zagrożeń dla przedsiębiorstwa z ocenami jego silnych i słabych stron umożliwia wyodrębnienie szczegółowych wariantów strategicznej sytuacji przedsiębiorstwa [Niestrój 1996, s. 126; Weihrich 1982, s. 54].

Podstawowe znaczenie tej metody<sup>23</sup> to przede wszystkim możliwość:

— diagnozy cech, własności przedsiębiorstwa i otoczenia, ujawniające potencjał i rzeczywiste możliwości jego funkcjonowania (w tym uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne wyboru strategii produktu),

— kompleksowego spojrzenia na realne warunki działania firmy (utrudniające lub wspomagające realizację określonej strategii produktu),

— analizowania strategii produktu w trzech wymiarach (wnętrza organizacji, funkcjonowania w otoczeniu, obustronnych związków czynników wewnętrznych i zewnętrznych),

— wskazania zbioru czynników (zagrożeń) ograniczających swobodę wyboru strategicznego.

Analiza łańcucha tworzenia wartości (*value chain*) jest to metoda, której celem jest zbadanie potencjału przedsiębiorstwa z punktu widzenia wkładu (korzyści) w zaspokajaniu potrzeb klienta [Porter 1989, s. 59; Porter 1994, s. 87]. Przedsiębiorstwo można podzielić na istotne strategiczne obszary funkcyjne lub działania funkcyjne („działania wytwarzające wartość”). Chcąc uzyskać przewagę we współzawodnictwie, przedsiębiorstwo musi albo wykonywać te działania przy niższych kosztach, albo tak je realizować, by mogły doprowadzić do zróżnicowania produktu lub podwyższenia jego walorów użytkowych. Przedsiębiorstwo musi działać efektywniej niż konkurenci, proponując ciekawsze oferty, produkty o niższej cenie, wyższej wartości użytkowej, szerszej gamie asortymentowej, dodatkowych usługach, wyższej jakości produktu itp.

Łańcuch tworzenia wartości jest metodą analizy przedsiębiorstwa przedstawionego jako sekwencja działań wpływających na tworzenie wartości. Dzięki tej metodzie badamy efektywność całego łańcucha, która zależy zarówno od możliwości każdego ogniwa, jak i od jakości powiązań istniejących pomiędzy nimi [Pierściołek 1996, s. 121]. Każda z działalności łańcucha wartości może zapewnić przedsiębiorstwu oszczędności kosztów i podstawę do wyróżnienia się w stosunku do konkurentów [De Sainte Marie 1993, s. 61; Porter 1989, s. 76]. Metodę tę można wykorzystać do:

<sup>23</sup> Analizę SWOT traktuje się również jako metodykę prowadzenia analizy strategicznej, składa się ona z trzech etapów postępowania (identyfikacja i analiza szans oraz zagrożeń, identyfikacja i analiza mocnych oraz słabych stron przedsiębiorstwa, określenie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa i kierunków jego rozwoju) [Gierszewska, Romanowska 1994, s. 184—189] lub dwu etapów: analiza bieżącej sytuacji firmy i przewidywanie przyszłych warunków działania oraz projektowanie strategii działania [Weihrich 1982].

— określenia elementu (ogniw) działań przedsiębiorstwa, które są źródłem trwałej, decydującej przewagi konkurencyjnej (np. technologii produktu, reklamy i promocji produktu, dystrybucji produktu, organizacji struktury, zarządzania produktem, badania i rozwoju produktu),

— znalezienia możliwości wykorzystania efektu synergii poszczególnych elementów (np. we współpracy nad planowaniem i rozwojem produktu, formułowaniem strategii produktu),

— zdefiniowania i zlikwidowania problemów dotyczących powstawania sprzeczności interesów (celów) poszczególnych elementów łańcucha (np. ilości asortymentów, stopnia spełniania funkcji przez produkt, kształtowania ceny produktu, kosztów badań i rozwoju, ilości podmiotów uczestniczących w tworzeniu strategii produktu, długości cyklu życia produktu),

— analizy związków istniejących między innymi łańcuchami (analiza zewnętrzna), wpływających na tworzenie wartości (np. dostawcy surowca, dystrybutorzy produktu, klienci),

— wytyczania możliwości organizowania i działania przedsiębiorstwa, pozwalających na uzyskanie przewagi konkurencyjnej (np. podwyższanie jakości produktu, doskonalenie struktury organizacyjnej, modyfikacje w produkcie, tworzenie interdyscyplinarnych zespołów, zarządzanie badaniami i rozwojem),

— zrozumienia kształtowania się kosztów oraz istniejących i potencjalnych źródeł dyferencjacji [Pierścionek 1996, s. 123].

*A n a l i z a* SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) jest metodą pozwalającą na kompleksową i systematyczną ocenę pozycji strategicznej firmy, dokonywaną w przestrzeni czterowymiarowej, w celu określenia strategii przedsiębiorstwa. Dwa wymiary (kryteria) wskazują na wewnętrzne możliwości firmy: moc (siła) finansowa przedsiębiorstwa i przewaga konkurencyjna, a dwa następne dotyczą otoczenia firmy: siła branży (atrakcyjność) i stabilność otoczenia [Krupski 1996, s. 54; Nasierowski 1995, s. 67]. Wymiary (kryteria) są agregatami opisywanymi przez różne czynniki składające się na ich ocenę, np. atrakcyjność produktu jest elementem oceny siły konkurencyjnej takich czynników, jak: jakość, wzór, nowoczesność, dostępność na rynku, dostępność i jakość serwisu.

Posługując się tym modelem, należy założyć, iż każdy wymiar jest traktowany jako przeciwstawny. Ocena pozycji za pomocą czterech wymiarów wyznacza rodzaj strategii, którą może podjąć firma w przyszłości. Model SPACE umożliwia przewidywanie sytuacji przedsiębiorstwa, w jakiej znajdzie się ono w przyszłości. Metoda ta jest metodą raczej praktyczno-dedukcyjną niż naukową (nie została potwierdzona empirycznie), może być stosowana w firmach działających tylko w jednym sektorze<sup>24</sup> [Nasierowski 1995, s. 68—71].

*A n a l i z a* ABC porządkuje pewne elementy analizowanych zbiorów, grupuje je w trzy podzbiory, z punktu widzenia ich znaczenia w realizacji określonego

<sup>24</sup> Sektor w tym wypadku to grupa przedsiębiorstw wytwarzających podobne wyroby lub usługi (albo ich substytuty) dla podobnych klientów i działających na zbliżonym rynku (geograficznym).

celu przedsiębiorstwa. Wykorzystując tę analizę, można wskazać, które z elementów całości są dla przedsiębiorstwa najistotniejsze (najważniejsze) — podzbiór A, a które wykazują najmniejsze znaczenie (najśłabsze) — podzbiór C. Analiza ta oparta jest na rozkładzie V. Pareto (20—80) pozwalającym łatwo ustalić istotność badanych obszarów działalności. Jest ona uniwersalnym narzędziem badawczym, można je zastosować do badania wszelkich zjawisk i zależności, w których elementy zbiorów dają się przedstawić liczbowo i zrelatywizować w stosunku do całości zbioru. Wyrazem graficznym tej analizy jest krzywa Pareto (Pareto-Lorenza).

Analiza metodą ABC daje możliwości porównania ilości i wartości. Jest metodą rozpoznawania priorytetów w przedsiębiorstwie [Vollmuth 1995, s. 18]. Dzięki tej analizie można sprawdzić np. stopień ważności zadań w zakresie realizacji strategii produktu (grup produktów). Na podstawie analizy ABC można się dowiedzieć, jakim grupom produktów warto poświęcić najwięcej uwagi (np. ze względu na udział w sprzedaży lub udział w kosztach, zajmowaną pozycję, wielkość popytu, zaangażowanie technologiczne). Okazuje się, iż dzięki 20% produktów osiąga się około 80% obrotów (zysków).

Celem analizy otoczenia i firmy jest wykrycie oraz ocena możliwości rozwoju firmy oraz zagrożeń i szans. Analiza ta musi być prowadzona w takim zakresie i takimi metodami, aby umożliwić realizację dalszych etapów, czyli:

- opracowanie założeń strategicznych,
- określenie wariantów strategii,
- ocenę wariantów oraz
- wybór i wdrożenie efektywnej strategii w życie.

Oprócz metod i technik analizy strategicznej do budowania strategii wykorzystuje się wiele metod i technik wypracowanych przez różne dyscypliny naukowe, a mianowicie: marketing, finanse, statystykę, informatykę, ekonometrię, organizatorykę, ergonomię, socjologię, psychologię, towaroznawstwo (jakość), rachunkowość, heurystykę itp.

Do budowania strategii produktu wykorzystuje się metody, które można podzielić na dwie grypy: ilościowe i jakościowe. Podstawowe metody zaliczane do tych dwóch podejść (grup) zawiera tabela 2.

Należy wspomnieć, iż metody (podejścia) badania produktu (strategii) mogą mieć charakter:

— *d e d u k c y j n y* — polegają one na analizie, wychodzi się od szczegółów, a kończy na uogólnieniu dociekań; przykładami metod dedukcyjnych są metody matematyczne, statystyczne czy ekonometryczne (wymagające udowodnień lub poczynienia założeń pewnych zjawisk),

— *i n d u k c y j n y* — są działaniami badawczymi prowadzonymi od uogólnień do stwierdzeń szczegółowych; przykładami metod indukcyjnych są metody psychologiczne, heurystyczne, socjologiczne czy marketingowe (opierające się na doświadczeniu, pozwalające na uzasadnianie i interpretację uzyskanych wyników

poprzez zastosowanie obserwacji badanej rzeczywistości) [Nowak 1985, s. 20—21; *Podstawy ekonomii rynku i marketingu w gospodarce żywnościowej* 1996, s. 17].

Tabela 2

Klasyfikacja metod i technik ilościowych i jakościowych stosowanych w budowaniu strategii produktu

Metody ilościowe	Metody ilościowo-jakościowe	Metody jakościowe
Metody statystyczne	Metoda reprezentacyjna	Metody projekcyjne
Metody ekonometryczne	Metoda monograficzna	Metody scenariuszowe
Metody matematyczne	Metoda ankietowa	Obserwacja
Metody korelacyjne	Metoda panelowa	Wywiady
Metody dyskryminacyjne	Analiza SWOT	Metoda osądu menedżerów
Metody informatyczne	Analiza portfelowa	Metoda delficka
Metody sieciowe	Metody prognozowania	Skala preferencji
	Analiza wartości	Analiza jakościowa produktu
	Drzewo decyzyjne	
	Macierz oceny produktów	

Źródło: opracowanie własne.

W zależności od podejścia stosowanego do tworzenia strategii produktu (np. usprawnianie dotychczasowego produktu bądź opracowywanie nowego produktu) metody i techniki można podzielić na dwie zasadnicze grupy:

1. **Metody analityczne (diagnostyczne).** Punktem wyjścia w metodach diagnostycznych jest przeprowadzenie szczegółowej analizy elementów (czynników) występujących w otoczeniu i przedsiębiorstwie wpływających na formułowanie strategii produktu. Analiza ta stanowi podstawę do opracowania przyszłych rozwiązań (w zakresie produktu, jego opakowania, marki, usługi), posiadających charakter postępowania racjonalizatorskiego. Przykładami tego typu metod i technik są:

— metody z zakresu analizy strategicznej (SWOT, analiza konkurencji, cykl życia produktu itp.),

— metody socjopsychologiczne (ankiety, wywiady, obserwacje),

— analiza ekonomiczno-finansowa,

— metody organizatorskie (badanie metod pracy, analiza wartości),

— metody marketingowe (analiza rynku, konsumenta, produktu, testy rynkowe),

— modele projektowania (graficzne, fizyczne, opisowe, statyczne, dynamiczne),

— techniki ilościowe (wskaźnikowe, punktowe),

— techniki jakościowe (socjopsychologiczne, opisowe) itp.

2. **Metody syntetyczne (prognostyczne).** W metodach prognostycznych punktem wyjścia jest np. koncepcja nowego produktu, usługi, opakowania czy marki, najczęściej całkowicie różna od istniejących rozwiązań w tym

zakresie, wskazująca na perspektywiczne rozwiązanie tych problemów. Pomija się wszelkie etapy wstępne i bierze pod uwagę nowe cele, funkcje produktu lub usługi. Zbieranie informacji przesuwają się na etap późniejszy, po przyjęciu koncepcji nowego produktu lub opakowania, co prowadzi w dalszej kolejności do określenia możliwości jego realizacji niż dokładnego ustalenia stanu istniejącego. Przykładami metod i technik (wykorzystywanych w opracowaniu strategii produktu) opartych na powyższym toku postępowania są: metody heurystyczne, metody symulacyjne, metody informatyczne, metody projektowania, metody matematyczne, metody ekonometryczne, metody prognostyczne, metody finansowe itp.

Metoda prognostyczna jest szczegółowym przeniesieniem na grunt metodologiczny jednego aspektu ogólnego podejścia do badania i przekształcania rzeczywistości, jakim jest *pod e j ś c i e s y s t e m o w e*<sup>25</sup>. Zadanie systemu zarządzania w przedsiębiorstwie sprowadza się do integracji poszczególnych elementów (podsystemów) składających się na system, w tym wypadku można byłoby odnieść to podejście do tworzenia produktu (przykładem metody wspomagającej i obrazującej to postępowanie jest łańcuch tworzenia wartości według Portera).

Ideą przewodnią podejścia systemowego była i jest integracja różnych nauk (np. w celu opracowania efektywnej strategii produktu wykorzystuje się wiele metod i technik z różnych dyscyplin naukowych). Główne zadanie ujęcia systemowego polega na optymalnym podwyższeniu udziału pracy (współpracy, działania) i elementów współuczestniczących (przyczyniających się) w tworzeniu systemu, jakim jest produkt (i opracowanie dla niego strategii). Zastosowanie tego ujęcia do powyższego zadania jest możliwe dzięki szerokiemu zdefiniowaniu pojęcia „system”. System interpretuje się jako „zbiór obiektów wraz z relacjami istniejącymi pomiędzy tymi obiektami oraz pomiędzy ich własnościami” [Hall 1968, s. 93]. Ta bardzo ogólna definicja pozwala wykorzystać pojęcie systemu prawie w każdej dziedzinie oraz zastosować do różnych obiektów. W podejściu tym dla określenia produktu i jego tworzenia oraz formułowania strategii stosuje się metody i techniki: organizatorskie, informatyczne, matematyczne, socjologiczne, psychologiczne, strategiczne, techniczne itp.

Należy również zwrócić uwagę na fakt, iż w badaniu i formułowaniu strategii produktu stosuje się podejście tzw. *s y t u a c y j n e*, które w pewnym sensie jest pochodną podejścia systemowego. Istotą tego podejścia jest „dostosowanie organizacji do warunków zewnętrznych i wewnętrznych jej funkcjonowania” [Mikołajczyk 1995, s. 51]. Produkt traktowany jako system również podlega tym samym prawom, z uwagi na konieczność ciągłego doskonalenia jego funkcji, jakości, trwałości itp., w stosunku do potrzeb i wymagań klientów, jak i możliwości i kompetencji wytwarzającego go przedsiębiorstwa.

<sup>25</sup> W literaturze światowej od ponad trzydziestu lat eksponuje się tzw. *pod e j ś c i e s y s t e m o w e* do opisu i tworzenia przedsiębiorstw, organizacji, projektów i produktów. Wychodzi się z założenia, że „każda organizacja jest systemem, w którym każdy element ma swoje określone i ograniczone cele” [Gwisziani 1973, s. 341; Mikołajczyk 1995, s. 12].

#### 4. Zakończenie

Reasumując, nie można mówić o uniwersalnych sposobach zarządzania produktem, tworzenia jego strategii, kierunkach jego modyfikacji itp., gdyż zarówno przedsiębiorstwo, jak i tworzony w nim produkt są w swej postaci zjawiskami unikatowymi, wymagającymi odmiennego podejścia w każdym przypadku.

Wszelkie strategiczne decyzje związane z zarządzaniem produktem w przedsiębiorstwie mogą mieć istotny wpływ na sytuację ekonomiczną oraz konkurencyjną przedsiębiorstwa, gdyż rodzą one poważniejsze konsekwencje długookresowe niż te, które dotyczą innych instrumentów marketingu [*Marketingowe testowanie produktów* 2000, s. 105—106].

Trafność decyzji produktowych określa w zasadniczym stopniu reputację przedsiębiorstw i ich pozycję konkurencyjną na rynku. Strategiczne decyzje produktowe są ze swej natury podejmowane w warunkach niepewności i ryzyka, dlatego też powinny być poprzedzone wnikliwymi analizami opartymi na zastosowaniu wielu metod i technik z zakresu nie tylko samej analizy strategicznej, ale także analizy jakościowej, marketingowej, ergonomicznej, organizacyjnej, ekonomicznej, rachunkowej, statystycznej, ekonometrycznej itp.

Dostosowując się do konkretnych założeń i potrzeb firmy, można wykorzystywać różnego rodzaju działania analityczno-badawcze, stworzone lub zaadaptowane w celu sformułowania strategii produktu.

Podsumowaniem powyższych rozważań jest wykres 2, który prezentuje zbiorcze zestawienie metod i technik wykorzystywanych w poszczególnych etapach metodyki formułowania strategii produktu.

Wykres 2

## Dobór metod i technik w etapach metodyki formułowania strategii produktu

Etap	Fazy etapów	Narzędzia pomocnicze	Uzyskane informacje
Etap I Identyfikacja i formułowanie celów	1.1. Analiza i ocena istniejących celów 1.2. Zbieranie informacji 1.3. Wstępna analiza organizacji 1.4. Sformułowanie przyszłych celów	— analiza ekonomiczna — analiza organizacyjna — diagnoza — ankiety, wywiady — obserwacja, analiza dokumentacji — klasyfikator celów	skuteczność przyjętych celów (weryfikacja), zakłócenia zewnętrzne i wewnętrzne w ich realizacji, możliwości i dążenia
Etap II Analiza otoczenia przedsiębiorstwa	2.1. Zebranie informacji dotyczących sytuacji na rynku 2.2. Selekcja, analiza i ocena zebranych informacji 2.3. Ocena dotychczasowych produktów (ustalenie pozycji) 2.4. Wyprowadzenie wniosków	— obserwacja, ankiety — badanie rynku — analiza wskaźnikowa — analiza konkurencji — segmentacja strategiczna — metody portfelowe, macierz produktów, analiza SWOT — spotkania panelowe, zestawienia, schematy	pozycja i udział firmy w rynku, istniejący i potencjalni konkurenci, wymagania i oczekiwania klientów, przeszkody i szanse istnienia i rozwoju na rynku (w branży), polityka cenowa, polityka państwa, porównanie z innymi firmami, popyt i podaż
Etap III Analiza potencjału przedsiębiorstwa	3.1. Zebranie informacji dotyczących zasobów przedsiębiorstwa (kondycji) 3.2. Analiza i ocena zasobów (ocena kompetencji) 3.3. Wyprowadzenie wniosków	— analiza dokumentacji — obserwacje, wywiady — diagnoza, metody informatyczne — analiza KCS, analiza wartości, rachunek ekonomiczny, analiza jakości, wadliwości — zestawienia, schematy	mocne i słabe strony, fazy cyklu życia produktów, czynniki sukcesu firmy, możliwości finansowe, organizacyjne, techniczne, personalne, kompetencje i umiejętności
Etap IV Ocena realizowanej strategii produktu	4.1. Weryfikacja trafności przyjętych celów 4.2. Kontrola zachowania przyjętych priorytetów 4.3. Ocena skuteczności (opłacalności) realizowanej strategii	— analiza wskaźnikowa — diagnoza i kontrola — analiza efektywności (wskaźnikowa) — analiza finansowa — metody portfelowe	wielkość i opłacalność sprzedaży, jakość i nowoczesność produktów, atrakcyjność i dostępność oferty, realizacja funkcji produktu
Etap V Ustalenie założeń rozwoju produktu	5.1. Powołanie zespołu interdyscyplinarnego 5.2. Wybór produktu 5.3. Opracowanie założeń rozwoju produktu 5.4. Konfrontacja założeń rozwoju produktu z możliwościami realizacji	— metody decyzyjne — analiza opłacalności — analiza konkurencji, sektora — metody projektowe, finansowe, decyzyjne — analiza porównawcza — metody informatyczne	pomysłowość pracowników, wielkość nakładów na B + R produktów, czas wejścia na rynek nowo opracowanego produktu lub ulepszonego, podział środków, realizm wykonania celów
Etap VI Ustalenie wariantów strategii	6.1. Określenie kryteriów 6.2. Generowanie wariantów strategii	— metody heurystyczne — metody prognozowania — metody projektowe, metody scenariuszowe	liczba wariantów strategii, innowacyjność i pomysłowość
Etap VII Analiza i ocena efektywności wariantów	7.1. Określenie kryteriów oceny 7.2. Oszacowanie wartości i ocena wariantów strategicznych	— metody: heurystyczne, finansowe, organizatorskie — metody ekonomiczne, metody rachunkowe — metoda redukcji, metoda punktowa wyboru wariantu	priorytety kryteriów uwzględnianych w ocenie, opłacalność realizacji strategii, prognozy dla firmy na przyszłość
Etap VIII Wybór wariantu, wdrożenie i kontrola	8.1. Wybór wariantu 8.2. Zaprojektowanie wybranej strategii 8.3. Określenie oczekiwanych efektów 8.4. Ustalenie harmonogramu realizacji 8.5. Zaprojektowanie zmian w firmie 8.6. Kontrola realizacji strategii	— analiza portfolio, analiza opłacalności, — metody ekonom.-finans. — analiza wskaźnikowa — metody sieciowe — metody projektowania, metody organizatorskie, metody jakościowe — metody heurystyczne	ocena pozycji firmy na rynku, termin wdrożenia projektu, pracownicy odpowiedzialni za realizację strategii, zmiany niezbędne do wprowadzenia w firmie, wzajemne oddziaływanie poszczególnych komórek, porównanie efektów z poniesionymi nakładami, błędy popełniane przez pracowników

EFEKTY ZASTOSOWANIA STRATEGII PRODUKTU

Źródło: opracowanie własne.

## Bibliografia

- Ackermann K.F., Hofmann M. (Hrsg.), *Innovatives Arbeitszeit- und Betriebszeitmanagement*, Campus Verlag, Frankfurt/Main—New York 1990.
- Bieniok H., Marek J., *Wartościowanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1992, nr 3.
- Capon N., Glazer R., *Marketing and Technology: A Strategic Coalingment*, „Journal of Marketing”, July 1987, No. 51.
- Caves R.E., Porter M.E., *From Entry Barriers to Mobility Barriers*, „Quarterly Journal of Economics”, May 1977.
- De Sainte Marie G., *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem, 10 etapów*, Poltext, Warszawa 1993.
- Dietl J., *Marketing*, PWE, Warszawa 1985.
- Durlik I., *Inżynieria zarządzania. Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*, cz. II, Placet, Gdańsk 1996.
- Fabiańska K., Rokita J., *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1994.
- Golinowska S., Kowalczyk J., *Metody i techniki prognozowania*, „Materiały Szkoleniowe”, IOZiDK, Warszawa 1980, nr 28.
- Gwisziani D., *Organizacja i zarządzanie*, KiW, Warszawa 1973.
- Hadrian P., *Metody i techniki analizy strategicznej [w:] Wybrane zagadnienia marketingu*, AE, Kraków 1997.
- Hall A.D., *Podstawy techniki systemów*, PWN, Warszawa 1968.
- Harrigan K.R., *Strategic Flexibility. A Management Guide for Changing Times*, Lexington Books, Massachusetts 1985.
- Hill Ch.W.L., Jones G.J., *Strategic Management. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston 1992.
- Hinterhuber H., *Strategische Unternehmens-Führung*, De Gruyter, Berlin—New York 1980.
- Hoffmann F., *Kritische Erfolgsfaktoren-Erfahrungen in grossen und mittelständischen Unternehmen*, „Zeitschrift für Betriebswirtschaft” 1986, Nr 10.
- Huss W.R., Honton E.J., *Scenario Planning — What Style Should You Use?*, „Long Range Planning” 1987, No. 4.
- Kłęczek R., Kowal W., Woźniczka J., *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1996.
- Kotarbiński T., *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Warszawa 1986.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- Kozłowski L., Skarżyński G., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie. Definicje, metody, techniki*, PFPK, Warszawa 1991.
- Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996.
- Krupski R., *Elementy zarządzania strategicznego*, Ossolineum, Wrocław—Kraków 1996.
- Leemhuis J.P., *Using Scenarios to Develop Strategies*, „Long Range Planning” 1985, No. 2.
- Lisiecki M., *Metody organizacji i zarządzania w świetle teorii i praktyki [w:] „Zarządzanie przedsiębiorstwem w świetle teorii i praktyki”, materiały z międzynarodowego seminarium naukowego*, WSzZiM, Warszawa 1996.
- Little A.D., *Management System for the 80's*, San Francisco 1980.
- Marketingowe testowanie produktów*, pod red. S. Sudoła, J. Szymczaka, M. Haffera, PWE, Warszawa 2000.
- Martyniak Z., *Organizatoryka*, PWE, Warszawa 1987.



- Mauthe K., Roventa P., *Versionen der Portfolio — Analyse auf dem Prüfstand. Ein Ansatz zur Auswahl und Beurteilung strategischer Analysemethoden*, „Zeitschrift für Organisation” 1982, B. 51, Nr 4.
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1995.
- Mruk H., Rutkowski I.P., *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1994.
- Nasierowski W., *Formułowanie strategii przedsiębiorstwa*, Wyd. INGO, Warszawa 1995.
- Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa 1996.
- Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWE, Warszawa 1985.
- Obłój K., *Strategie sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993.
- Otto W., *Techniki organizatorskie — Analiza*, „Przegląd Organizacji” 1984, nr 10.
- Penc J., *Strategiczne czynniki sukcesu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 1997, nr 6.
- Pfeiffer W., Schneider W., *Grundlagen und Methoden einer technologieorientierten strategischen Unternehmensplanung*, „Strategische Planung” 1985, B. 1, Nr 2.
- Piekarczyk H., Walas J., *Zarządzanie kluczowymi czynnikami sukcesu w firmie [w:] Ewolucja zarządzania polskimi przedsiębiorstwami w latach dziewięćdziesiątych, materiały konferencyjne, Jurata—Sopot, 1997*, UG, Gdańsk 1997.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
- Podstawy ekonomii rynku i marketingu w gospodarce żywnościowej*, red. J. Żmija, L. Strzelczak, AR, Kraków 1996.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, pod red. J. Lichtarskiego, AE, Wrocław 1999.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.
- Porter M.E., *Wettbewerbsstrategie (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, wyd. 4, (Campus) Frankfurt—New York 1989.
- Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W., *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- Schröder H., *Marketing. Skuteczne planowanie i praktyka*, Wyd. Centrum Kreowania Liderów, Międzybórz 1990.
- Sever M., *Der Marktanteil als Kriterium für die Produkteliminierung. Eine Analyse auf der Grundlage des Erfahrungskurven-Konzeptes*, Frankfurt—Bern—New York 1985.
- Sharplin A., *Strategic Management*, McGraw-Hill Inc., New York 1985.
- Shetty Y.K., *Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance*, „Long Range Planning” 1993, Vol. 26, No. 1.
- Simon H.A., *Preismanagement*, Wiesbaden 1982.
- Stabryła A., *Podstawy metodyki badania struktury organizacyjnej*, „Zeszyty Naukowe”, AE, Kraków 1987, nr 234.
- Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1999.
- Sztucki T., *Marketing. Sposób myślenia. System działania. Teoria i praktyka marketingu*, Placet, Warszawa 1994.
- Sznajder A., *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1995.
- Thomas J., *Force Field Analysis: A New Way to Evaluate Your Strategy*, „Long Range Planning” 1985, No. 6.
- Thompson A.A., Strickland A.J., *Strategic Management Concepts and Cases*, Irwin, Homewood, Ill., Boston 1987.
- Vollmuth H.J., *Controlling. Instrumenty od A do Z*, Placet, Warszawa 1995.
- Wehrich A., *The TOWS-Matrix. A Tool for Situational Analysis*, „Long Range Planning” 1982, No. 2.



## Dobór kadr kierowniczych w przedsiębiorstwie

### Wstęp

Kierownik, jako podmiot stanowiska kierowniczego, to osoba odpowiedzialna za działanie innych ludzi. Jego sprawna praca decyduje o wydajności pracy podległych mu osób. Zwiększone wymagania w stosunku do kadry kierowniczej wynikają z aktualnego poziomu rozwoju naukowo-technicznego i społeczno-ekonomicznego. Wymagania te dotyczą wzrostu efektywności pracy, dokładności i precyzji w działaniu i elastyczności w reagowaniu na nowe sytuacje, dobrej organizacji zarówno pracy własnej, jak i pracy podwładnych.

W związku z powyższym bardzo istotnym problemem w przedsiębiorstwie jest dzisiaj dobór odpowiedniej kadry kierowniczej, która byłaby w stanie stawić czoła wszystkim przeciwnościom wynikającym z ułomności polskiej gospodarki oraz prawa. Kadry, która wykorzystując swoje nabyte umiejętności, doświadczenie i zdolności kierownicze prowadziłyby firmę ku jeszcze większej efektywności działania, a swoimi racjonalnymi i fachowymi decyzjami prowadziłyby też do jej szybszego rozwoju.

### 1. Wymagania stawiane kadrze kierowniczej

Dobór i ocena kierownika<sup>1</sup> wymaga bliższego określenia jego cech — przy przyjęciu warunków działalności danego przedsiębiorstwa i w odniesieniu do kierowników usytuowanych na różnych szczeblach organizacyjnych, a nie tylko kierownika naczelnego.

Zagadnienie roli i wymagań względem kierownika jest ujmowane przynaj-

---

<sup>1</sup> Kierownikiem nazywa się „zwierzchnika lub podmiot kierujący danego zespołu ludzkiego, będącego organizacją formalną” [Borkowska 1983, s. 207]. Podobnie rozumie się termin *menedżer*. Menedżer jest to osoba, która zarządza organizacją albo wydziałem [*Dictionary of Personnel Management* 1988, s. 117] lub która jest odpowiedzialna za kształtowanie i koordynowanie pracy innych pracowników [Johannsen, Page 1986, s. 196]. „Być menedżerem, to znaczy być osobą o dużej inicjatywie, szerokich kompetencjach, umieć panować nad całością, zarządzać nią inteligentnie, energicznie, gospodarnie i odpowiedzialnie” [Holstein-Beck 1995, s. 1]. Odmienne znaczeniowy ma termin *businessman*. Jego odpowiednikiem w języku polskim jest przedsiębiorca. Jest to człowiek dysponujący kapitałem i lokujący go w działalności gospodarczej w celu jego pomnożenia.

mniej z trzech punktów widzenia, odpowiadających trzem podstawowym podejściom w nauce organizacji i zarządzania:

— pierwsze z nich nawiązuje do szkoły klasycznej, zwłaszcza do dorobku H. Fayola, eksponuje czynności bądź funkcje pełnione przez kierownika, a więc planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie [Listwan 1993, s. 15—19],

— drugie, mające swoją genezę w dorobku szkoły socjologicznej, postrzega kierownika przede wszystkim jako przywódcę, posiadającego określone cechy osobowościowe oraz sprawującego głównie funkcję motywowania,

— trzecie, właściwe systemowemu podejściu, traktuje kierownika przede wszystkim jako decydenta, a jego pracę jako proces podejmowania decyzji.

Ujęcia te, jakkolwiek akcentują różne aspekty pracy kierownika, wzajemnie się uzupełniają. W nawiązaniu do powyższego oraz do definicji zarządzania można przyjąć, iż treścią pracy kierowniczej jest podejmowanie decyzji i powodowanie, aby były one realizowane. Na tę pracę składają się:

- wybór wariantu działania,
- doprowadzenie do realizacji określonego wariantu.

Wybór obejmuje zarówno cele, jak i sposoby ich osiągnięcia, metody i narzędzia oddziaływania prowadzące do celu. Kierownik, oddziałując na ludzi, a pośrednio także na zasoby rzeczowe, finansowe itd., odgrywa rolę integratora, a tym samym łączy elementy składowe w jedną całość<sup>2</sup>. Rola scalająca jest widoczna przy uwzględnieniu różnorodnych sfer działalności przedsiębiorstwa, a więc:

- techniczno-produkcyjnej,
- społecznej,
- ekonomicznej,
- zewnętrznych i wewnętrznych czynników działalności kierowanej jednostki.

Stanowią one zarazem zbiór warunków determinujących pracę kierownika. Specyfika jego pracy polega m.in. na tym, że wszystkie te zadania należące do różnych sfer kierownik podejmuje głównie w aspekcie organizacyjnym, tworząc z poszczególnych składowych pewną syntezę. Kierownik powinien więc posiadać następujące umiejętności:

a) **T e c h n i c z n e** — polegające na zdolności do użycia specyficznej wiedzy, metod albo technik w wykonywaniu pracy. Ten rodzaj umiejętności odgrywa szczególną rolę w stosunku do nadzoru, który jest bezpośrednio zaangażowany w realizację zadań i który szkoli nowych pracowników wykonawczych.

b) **K o n c e p t u a l n e** — polegające na zdolności do obejmowania abstrakcyjnych albo ogólnych idei i wykorzystania ich w specyficznych sytuacjach, zdolności do postrzegania kompleksowości organizacji i wdrażania jej jako całości, oceny szans i ich wykorzystania. Umiejętności te są szczególnie ważne dla naczelnego kierownictwa firmy.

<sup>2</sup> Zdaniem P. Druckera menedżer i kierownik jako realizatorzy nowej filozofii zarządzania mają do spełnienia wiele ról, przede wszystkim należy zwrócić uwagę na ich role zawodowe, tzn. kreatora przedsiębiorczości, trenera rozwoju oraz negocjatora [Drucker 1992, s. 37].

c) *Interpersonalne* — obejmujące zdolności rozumienia i wpływania na zachowanie innych. Na te umiejętności składają się takie działania, jak: komunikowanie, przewodzenie i motywowanie. Umiejętności te są w przybliżeniu tak samo ważne na wszystkich szczeblach zarządzania [Williams, DuBrin, Siks 1985, s. 8].

d) *Diagnostyczne i analityczne* — pozwalające kierownikowi zaprojektować najbardziej właściwe decyzje, poprzez umiejętność rozpoznawania problemów, analizowania przyczyn ich powstania<sup>3</sup>.

Należy też pamiętać o tym, iż kadra kierownicza czy menedżerska firmy jest grupą zawodową bardzo szeroką i zróżnicowaną. Ze względu na zakres samodzielności działania oraz odpowiedzialności za podejmowane decyzje wyróżnić można następujące poziomy kierowania w firmie:

*I poziom* — naczelne kierownictwo, ponoszące odpowiedzialność za całość kształt pracy organizacji.

*II poziom* — kierownicy komórek funkcjonalnych, pełniący funkcje doradcze wobec szczebla najwyższego, a równocześnie ponoszący odpowiedzialność za kierowaną komórkę organizacyjną i zakres spraw jej przypisanych.

*III poziom* — kierownicy komórek liniowych ruchu, czyli kierownicy zakładów, wydziałów, filii, robót budowlanych, którzy ponoszą odpowiedzialność za pracę ogniwa.

*IV poziom* — mistrzowie, którzy bezpośrednio współpracują z robotnikami; w ich pracy przeważają czynności wykonawcze, natomiast samodzielność dotyczy rozdziału zadań i środków ich realizacji, a odpowiedzialność obejmuje sferę kształtowania współpracy z ludźmi oraz realizację zadań produkcyjnych [Borkowska 1983, s. 26].

Można tutaj zaznaczyć, że im wyższy poziom kierowania, tym większy zakres samodzielności i odpowiedzialności za podejmowane decyzje, a tym samym większy udział umiejętności koncepcyjnych, diagnostycznych i analitycznych na rzecz umiejętności technicznych.

Innym podejściem do określenia modelu kwalifikacyjnego czy też wymagań kwalifikacyjnych względem kierownika jest uwzględnienie takich elementów, jak: wiedza, umiejętności i cechy osobowościowe. Wskazuje się w szczególności na niezbędność posiadania przez kierownika wiedzy interdyscyplinarnej z zakresu ekonomii, prawa, organizacji i zarządzania, finansów, umiejętności podejmowania decyzji z zakresu ekonomii, prawa, organizacji, zarządzania oraz umiejętność podejmowania decyzji jako procesu rozpoznawania, formułowania i rozwiązywania problemów.

Ważną umiejętnością kierowników jest zdolność do łączenia wysiłków różnych podmiotów, do pozyskiwania ludzi do współpracy i oddziaływania na nich (kiero-

<sup>3</sup> M. Holstein-Beck wskazuje, jakie umiejętności powinien kształcić i rozwijać u siebie każdy z kierowników czy menedżerów, aby osiągnąć sukces. Są to umiejętności: komunikowania się z ludźmi, współdziałania z ludźmi, wprowadzania zmian, radzenia sobie z konfliktami, poznawania siebie, planowania własnego rozwoju [Holstein-Beck 1995, s. 4].

wania ludźmi). Wymienione cechy powinny być sprzężone z osobowością człowieka, tzn.:

- właściwościami intelektu (inteligencja, elastyczność myślenia),
- temperamentem (dynamizm, inicjatywa),
- charakterem (zrównowazenie, odpowiedzialność i inne),
- sferą motywacyjną.

Należy dodać, iż nie ma zgodności co do tego, jakie konkretne cechy i z jakim natężeniem (udziałem) konstytuują obraz kierownika uniwersalnego. Wszystko zależy bowiem od wielu czynników, m.in. specyfiki działania firmy, jej wielkości, relacji interpersonalnych w firmie, złożoności procesów technologicznych, produkcyjnych itp.

## 2. Procedura doboru kadr kierowniczych

Przez dobór kadry rozumie się zespół zabiegów w celu pozyskania nowych pracowników, mających pożądane kwalifikacje i cechy psychiczne.

Sukces przedsiębiorstwa zależy bowiem od ludzi, szczególnie na stanowiskach kierowniczych, umiających nie tylko przewodzić, ale również odpowiadających specyfice danego zakładu, a nawet kierowanego zespołu.

O pożądanym modelu kierownika decyduje także strategia rozwoju konkretnej jednostki gospodarczej lub jej części oraz związany z tą strategią styl kierowania załogą. Można więc powiedzieć, że sam dobór ludzi wpłynie na rodzaj problemów, z jakimi będzie się stykało w przyszłości naczelne kierownictwo. Na przykład, jeśli otoczy się konformistami, będzie mogło liczyć na dokładne wykonywanie stawianych im poleceń, ale nie na innowacyjność i szybki rozwój metod produkcji. Określony typ załogi potrzebny jest organizacji, której sukces zależy od zdolności do szybkiego przystosowania się do zmiennych wymagań otoczenia (biura doradztwa organizacyjnego), natomiast całkiem odmienny typ załogi i kierowników pożądanym jest we względnie ustabilizowanej organizacji biurokratycznej (np. banku), a jeszcze inny tam, gdzie przewiduje się gwałtowny rozwój technologii w warunkach wysokiego poziomu ryzyka (np. chemia, elektronika). Toteż pracowników powinno się dobierać zarówno z punktu widzenia strategii rozwoju zakładu, jak i stosowanej w nim technologii, a przede wszystkim — pracujących w nim ludzi.

Tak więc dobór kadry kierowniczej to nie tylko problem indywidualny określonego człowieka, lecz przede wszystkim przyszły sukces lub niepowodzenie całego zakładu.

Proces pozyskiwania ludzi do organizacji i doprowadzenia do odpowiedniej obsady wakujących stanowisk nazywamy **doborem**<sup>4</sup>. Celem doboru jest więc

<sup>4</sup> Dobór kadr traktowany jest jako proces obsadzania (pozyskiwania) stanowisk najodpowiedniejszymi ludźmi. Wyróżnić można co najmniej dwa podejścia w doborze, tzn.: podejście „sita” oraz podejście „kapitału ludzkiego” [Zbiegień-Maciąg, Wiernek 1993, s. 16—17].

zatrudnienie w firmie ludzi (w odpowiedniej liczbie, o odpowiednich kwalifikacjach i w stosownym czasie) w celu zapewnienia ciągłego i efektywnego jej funkcjonowania. Te z pozoru proste, wyrażone obiegową zasadą — „właściwy człowiek na właściwym miejscu” zabiegi, obejmujące kilka podstawowych zbiorów działań, są złożonym przedsięwzięciem. Na proces doboru kadry składają się następujące elementy, a zarazem fazy działania:

- planowanie potrzeb kadrowych,
- rekrutacja,
- selekcja,
- wprowadzenie do pracy (na stanowisko).

Pierwszy z elementów jest wyborem działania. Następne stanowią fazę realizacji bądź funkcje operacyjne. Wszystkie pozostałe fazy są ze sobą ściśle powiązane i stanowią pewną całość.

### Planowanie kadr

Planowanie wiąże się, jak wynika z definicji planowania, ze spojrzeniem w przyszłość w celu jej rozpoznania. Chodzi tutaj szczególnie o pożądane cechy, a przede wszystkim zaś o kwalifikacje personelu. Wszystkie organizacje, które chcą przetrwać i wykazać się rozwojem oraz dynamiką działania, muszą zadbać o proces planowania i dopiero na tym gruncie pozyskiwać ludzi do pracy [Listwan 1993, s. 23].

Główny problem planowania kadr sprowadza się do określenia przyszłych potrzeb kadrowych i wyboru takiego działania, aby potrzeby te zostały zaspokojone. W funkcjonującym przedsiębiorstwie można wydzielić dwa ciągi czynności:

— Ustalenie aktualnych i przyszłych potrzeb kadrowych firmy (wymaga odwołania się do misji, celów i zadań firmy oraz jej strategii). Należy tutaj uwzględnić czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Ważne są zwłaszcza czynniki związane z otoczeniem, gdyż w warunkach gospodarki rynkowej nabierają one szczególnego znaczenia. Należą do nich ważne z punktu widzenia zatrudnienia pracowników: system prawny, polityka społeczna państwa, warunki ekonomiczne, rynek pracy, rynek szkolenia i doskonalenia kadr, elementy kulturowe — dominujące wartości, wzorce zachowań, normy itd. Oprócz wymienionych czynników niezbędne jest uwzględnienie warunków wewnętrznych dotyczących zakładanych kierunków i tempa rozwoju firmy, natężenie rotacji kadr itd. Dlatego też opracowujący plan kadrowy musi się wykazać dużą wyobraźnią i znajomością całokształtu działalności firmy i współpracować z wieloma innymi specjalistami, aby trafnie określić prognozę i zbudować plan potrzeb kadrowych.

— Identyfikacja istniejącego potencjału kadrowego (obejmuje ocenę pracowników zatrudnionych w firmie). Poszukuje się w ten sposób głównie odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu zatrudniona kadra odpowiada aktualnym wymaganiom oraz czy i w jakim stopniu sprostą ona oczekiwaniom pod względem liczebnym i kwalifikacyjnym w przyjętym przedziale czasu.

W prowadzonej analizie niezbędną rzeczą jest korzystanie z aktualnej struktury organizacyjnej jako ważnego narzędzia zarządzania, zwłaszcza dobrze sporządzonych opisów stanowisk pracy (zob. tab. 1). Bez tego podejmowane decyzje kadrowe byłyby zupełnie przypadkowe.

Tabela 1

## Opis stanowiska pracy

1. Nazwa stanowiska.....
2. Zadania.....
3. Stanowisko podlega.....
4. Stanowisku podlegają.....
5. Współpraca z jednostkami wewnętrznymi.....
6. Kontakty z jednostkami otoczenia.....
7. Wymagania kwalifikacyjne:
— wymagany poziom i rodzaj wykształcenia formalnego.....
— wymagany rodzaj wiedzy, umiejętności i cech osobowościowych (zdolności) .....
— doświadczenie (dorobek) w zakresie wykonywania podanych zadań .....

Źródło: [Listwan 1993, s. 24].

Równoległe z planowaniem w odniesieniu do całej firmy, jak podaje w swoim opracowaniu T. Listwan, niezbędne jest opracowanie indywidualnych planów rozwoju pracowników. Plany te umożliwiają precyzyjniejsze przewidywanie przyszłego potencjału kadrowego firmy, wskazują na sposób rozwoju tego potencjału, a przy tym mają istotne znaczenie stabilizacyjne i motywacyjne dla pracowników. Końcowym produktem procesu planowania są plany. Oprócz planu rozwoju pracowników należy wyróżnić:

- plan zatrudnienia (określa liczbę oraz strukturę zawodową i kwalifikacyjną pracowników),
- plan niezbędnej rekrutacji (uwzględnia źródła i sposoby pozyskiwania osób, zwłaszcza na stanowiska kierownicze i specjalizacyjne),
- plan szkolenia i doskonalenia kadry,
- plan następstw.

Konieczność konfrontacji istniejącej obsady kadrowej z przyszłymi potrzebami firmy wymaga myślenia perspektywicznego. W związku z tym plan taki powinien obejmować wszystkie stanowiska kierownicze, stanowiąc zarazem źródło tworzenia rezerw menedżerskich firmy. Inny sposób tworzenia takiej rezerwy z myślą o przyszłości polega na wyłanianiu potencjalnych kandydatów na mene-



dżerów (do awansu), bez wskazywania im konkretnych stanowisk do obsady. Każdy z tych sposobów przygotowania kadrowego musi być powiązany z oceną kandydatów oraz z procesem szkolenia (doskonalenia), stanowiącymi jednocześnie elementy indywidualnych planów rozwoju. Plan taki opiera się na szczegółowych informacjach dotyczących:

1) aktualnie zatrudnionej załogi:

- liczba,
- wiek,
- płeć,
- rodzaj i poziom posiadanych oraz doskonalonych umiejętności,
- liczba pracowników przed emeryturą oraz przewidywanych do zwolnienia

z innych powodów (jakich),

- spodziewana liczba zwolnionych z własnej inicjatywy,

2) otoczenia, w którym tkwi załoga, a więc:

- sytuacji na rynku pracy,
- przewidywanych trendów jej zmian,
- liczby osób w okolicy uczących się w zawodach potrzebnych zakładowi,

3) bieżących zadań zakładu: prawidłowe ich sformułowanie jest warunkiem trafnej charakterystyki poszczególnych stanowisk oraz ustalenia wymagań stawianych ludziom zajmującym je, przy czym nie chodzi tu tylko o wskazanie niezbędnych wymagań minimalnych, lecz o wyznaczenie także górnego poziomu szeroko pojętych kwalifikacji potrzebnych na danym stanowisku; tak więc dobry fachowiec nie powinien pracować na stanowisku, na którym z powodzeniem da sobie radę pracownik o niższych kwalifikacjach,

4) przyszłych zmian w systemie zarządzania oraz technologii; na tej podstawie określa się, ilu nowych pracowników, jakich i kiedy przedsiębiorstwo będzie potrzebowało.

Na podstawie wymienionych danych ustala się plan potrzeb kadrowych. Zawiera on między innymi:

- kryteria doboru kadry,
- źródła rekrutacji (dostosowanie potrzeb do możliwości występujących na rynku pracy, z uwzględnieniem szkolenia i przekwalifikowania własnej załogi),
- techniki (sposoby) pozyskiwania kadry,
- procedurę rekrutacji kadry [Zbiegień-Maciąg, Wiernek 1993, s. 18—22].

W celu rozwiązania problemu kryteriów doboru kadry kierowniczej psychologowie układali najróżniejsze listy cech kierowniczych. Listy te mają jednak dwie podstawowe wady:

1) zawartym w nich wymaganiami nie sprosta żaden kandydat na kierownika, albo

2) wymagania te są tak ogólne, że mogą dotyczyć jakiegokolwiek działalności zawodowej, niekoniecznie na stanowisku kierowniczym.

Jednym z podstawowych błędów popełnianych przy badaniu cech kierowni-

czych jest nierozróżnianie specyficznych cech dobrego kierownika od cech niespecyficznych, to jest takich, które pożądane są w kulturze europejskiej w zasadzie u każdego człowieka, niezależnie od wykonywanego przez niego zawodu. Cechami takimi mogą być na przykład: towarzyskość, inteligencja, zdrowie, kultura ogólna.

Interesującą próbę wyodrębnienia specyficznych cech przywódcy podjął L.I. Umański.

Zalicza on do nich następujące predyspozycje:

- ukierunkowanie na poznawanie psychiki ludzi w swoim otoczeniu, co oznacza, iż dobry przywódca nastawiony jest na obserwowanie innych, a przy tym potrafi wykorzystać dostrzeżone przez siebie cechy zgodnie z potrzebami zadań stojących przed kierowanym zespołem,

- takt psychologiczny, to znaczy, że dobry kierownik potrafi uwzględnić w kontaktach z ludźmi ich indywidualne postawy oraz aktualny stan psychiczny,

- energię społeczną, stanowiącą najważniejszą zaletę kierownika, oznaczającą zdolność do aktywizowania innych ludzi, wzbudzania w nich entuzjazmu do głoszonych idei czy zadań stojących przed grupą,

- umiejętność stawiania podwładnym wysokich wymagań, nie przekraczających jednak pułapu ich możliwości; określenie tego pułapu jest rzeczą bardzo trudną, ale niezwykle ważną; jeżeli np. pracownik otrzymuje zadania poniżej swych możliwości, straty społeczne wynikają tutaj nie tylko z niewykorzystania potencjału ludzkiego, lecz także z hamowania rozwoju indywidualnego jednostek, natomiast zadania zbyt trudne powodują frustrację i niepowodzenia i jeśli powtarzają się, wywołują u pracownika poczucie małej wartości, co w konsekwencji może prowadzić do nerwic oraz innych stanów patologicznych,

- krytycyzm w stosunku do podwładnych, polegający na dostrzeganiu ich wad i umiejętnym komunikowaniu im dostrzeżonych niedoskonałości,

- realizowanie potrzeby samourzeczywistnienia, co oznacza, że kierownik powinien znajdować satysfakcję w pracy z ludźmi i w tej dziedzinie widzieć źródło swego rozwoju.

L.I. Umański ograniczył się do psychologicznych predyspozycji kierownika i tylko do takich, które skłonni jesteśmy uznać za zalety. Trafniejszą diagnozę talentów kierowniczych można by sformułować, postępując się dodatkowo listą wad, dyskwalifikujących kandydata na kierownika. Wady te nie zawsze są jedynie prostym odwróceniem wymienionych przez L.I. Umańskiego zalet.

Kryteria doboru pracowników można uporządkować według kilku podstawowych kategorii:

1. Ze względu na metodę oceny określonej cechy rozróżnia się kryteria pozytywne, obejmujące cechy pożądane na danym stanowisku oraz kryteria negatywne dotyczące cech dyskwalifikujących człowieka jako kandydata na dane stanowisko. Wczesne ujawnienie cech negatywnych u kandydata pozwala na wyeliminowanie go z dalszej procedury przyjmowania do pracy, oszczędzając mu rozczarowanie.

wań, a zakładowi dodatkowych kosztów. Coraz większe znaczenie ma raczej wskazanie, czy kandydat odbiega lub nie od określonego poziomu danej cechy.

2. Z punktu widzenia sprawności pracy na danym stanowisku dokonuje się hierarchizacji ważności poszczególnych kryteriów, z których jedno uważane są za podstawowe, podczas gdy inne — za uboczne. Rozróżnienie to wydaje się uzasadnione i konieczne, ponieważ cechy człowieka wpływają nierównomiernie na wykonywanie określonej funkcji. Oczywiście wiadomo też, że nie zdarzają się kandydaci idealni. Dlatego tak ważne jest tutaj odróżnienie kandydata wykazującego się co prawda tylko niewielkimi cechami pożądanymi od kandydata obdarzonego licznymi zaletami, lecz o drugorzędnym znaczeniu. Bez hierarchizacji kryteriów można by w podobnych wypadkach popełnić istotną pomyłkę w wyborze przyszłych pracowników.

3. Ze względu na sposób oceny cech rozróżnić można kryteria obiektywne, jak na przykład: wiek, płeć, stan cywilny, poziom i rodzaj wykształcenia, od kryteriów subiektywnych, do których należy większość cech osobowości kandydata. Oparcie się podczas wyboru kadry kierowniczej na cechach subiektywnych jest niezbędne, ponieważ mimo swej niedoskonałości znakomicie wzbogacają one informacje o kandydatach i podnoszą stopień trafności wyboru spośród nich najodpowiedniejszych ludzi. Należy tutaj podkreślić, że wszelkie kryteria mają po części charakter subiektywny, chociażby przez arbitralność ich wyboru na potrzeby rekrutacji.

4. Na podstawie stosunku do wymagań konkretnego stanowiska rozróżnia się kryteria ogólne i specyficzne. Pierwsze dotyczą cech powszechnie uznanych za pożądane dla przedstawicieli określonego zawodu, podczas gdy drugie wynikają ze szczególnej sytuacji firmy.

## Rekrutacja kadry kierowniczej

Istnienie planów kadrowych umożliwia intencjonalne kształtowanie potencjału kadrowego firmy, w tym zespołów menedżerskich. W zgodzie z wcześniejszymi ustaleniami, na kształtowanie kadry składają się takie funkcje operacyjne, jak: rekrutacja, selekcja i wprowadzenie na stanowisko.

Przez r e k r u t a c j ę rozumiemy poszukiwanie kandydatów na stanowiska kierownicze w organizacji gospodarczej. W odniesieniu do tego procesu warto rozpatrzenia są w szczególności dwa zagadnienia: źródła rekrutacji oraz sposób rekrutacji. Rekrutacja na stanowiska kierownicze może być dokonywana ze źródeł wewnętrznych oraz zewnętrznych. Każda z nich ma swoje wady i zalety. Szczegółową ich interpretację zawiera tabela 2.

Analizując zalety i wady każdego sposobu, trudno jest jednoznacznie preferować jakies jedno z wymienionych źródeł rekrutacji. Dlatego też konkretną decyzję o wyborze kandydata na stanowisko kierownicze należy podjąć w oparciu o rzetelnie przeprowadzoną analizę warunków i wymagań dotyczących stanowiska oraz cech kandydatów. Różne firmy w zależności od sytuacji, w jakiej się znajdują, mogą preferować różne sposoby. Można tutaj powiedzieć, iż w dobrze funkcjonujących firmach, przy racjonalnym gospodarowaniu zasobami ludzkimi

i planowaniu karier pracowniczych istnieje uzasadniona podstawa do obsady stanowisk kierowniczych własną kadrą. Natomiast w sytuacji wadliwej polityki kadrowej i braku odpowiednich rezerw kadrowych poszukuje się kandydatów z zewnątrz (ogłasza się konkurs na stanowisko kierownika). Należy również podkreślić, iż w praktyce nie można ograniczyć się do jednego źródła rekrutacji, ponieważ grozi to w dłuższym przedziale czasu negatywnymi konsekwencjami. Dlatego sądzi się, że w doborze kadr w zarządzanym przedsiębiorstwie powinno się korzystać z obu omawianych źródeł.

Tabela 2

Zalety i wady rekrutacji ze względu na jej źródła

Źródło rekrutacji	Zalety	Wady
Wewnętrzna	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) pobudzające oddziaływanie na pracowników i poprawa ich morale,</li> <li>b) znajomość kandydata i znane mu warunki pracy = skrócenie czasu adaptacji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) trudno o nowe pomysły,</li> <li>b) trudności realizacji nowych idei z racji panujących nawyków i powiązań personalnych,</li> <li>c) zakłócenie ładu stosunków międzyludzkich (zawiść),</li> <li>d) powstanie klik.</li> </ul>
Zewnętrzna	<ul style="list-style-type: none"> <li>c) możliwość pozyskania kierownika o dużym formacie,</li> <li>d) brak uwikłania w stosunki nieformalne o ujemnym znaczeniu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>e) trudność rozpoznania kwalifikacji kandydata, większe ryzyko popełnienia błędu,</li> <li>f) niebezpieczeństwo konfliktu z pracownikami, zwłaszcza wewnętrznymi kandydatami na stanowisko,</li> <li>g) strata czasu na adaptację,</li> <li>h) wysoki koszt.</li> </ul>

Źródło: [Listwan 1993, s. 26].

Mimo potencjalnej skuteczności wymienionych sposobów rekrutowania, w praktyce może być różnie, m.in. w zależności od rodzajów pracowników, o których zabiegamy.

W odniesieniu do populacji menedżerów, poza periodykami fachowymi godnej szczególnej uwagi przy rekrutacji z zewnątrz są uczelnie — zwłaszcza szkoły biznesu (zarządzania) oraz wyspecjalizowane instytucje. Z wykorzystaniem tego rodzaju źródła pozyskiwana jest kadra kierownicza nawet przez renomowane firmy zachodnie<sup>5</sup>. Rekrutacja na stanowiska kierownicze jest działaniem złożonym i odpowiedzialnym, tak jak złożona i odpowiedzialna jest praca menedżera. Dlatego wymaga to bardziej bezpośredniego niż za pomocą mass mediów kontaktu i dotarcia do potencjalnych kandydatów z możliwością dostarczenia im pełnych informacji.

<sup>5</sup> Przykłady stosowania różnych metod doboru kadr kierowniczych w firmach zachodnich prezentowane są w artykułach: [Kostera 1990; Kostera 1991].

## Selekcja

To kolejny etap składający się na złożony proces doboru kadry w organizacji. Przez selekcję rozumie się zbiór czynników zmierzających do wyboru najbardziej odpowiedniej osoby na dane stanowisko. Czynności te obejmują mierzenie i ocenę cech, właściwości kandydatów z punktu widzenia wymagań stanowiska, którzy rokują największe nadzieje na uzyskanie powodzenia. Wymagania te obejmują kryteria formalne i merytoryczne, są zawarte w opisie stanowiska oraz powinny określać warunki i rodzaje zadań na stanowisku oraz ogólne zasady zarządzania firmą.

Ostatnim etapem procesu selekcji kandydatów powinna być decyzja o zatrudnieniu któregoś z kandydatów, tj. tego, który najbardziej odpowiada postawionym wymogom formalnym i merytorycznym. Po podjęciu decyzji wprowadza się kandydata do pracy, zapoznając go stopniowo ze specyfiką funkcjonowania firmy oraz działu, w którym został zatrudniony.

### 3. Metody doboru kadr kierowniczych

W doborze kadr należy odróżnić metody samego doboru na dane stanowisko od metod badania przydatności kandydatów na to stanowisko. **M e t o d a d o b o r u** na stanowisko to sposób wyszukiwania kandydatów i obsadzania stanowiska. Określoną metodę doboru mogą warunkować:

- źródła rekrutacji kandydatów,
- krąg osób, spośród których wyłania się kandydatów,
- procedura mianowania lub zatrudniania,
- podmioty podejmujące decyzje o mianowaniu.

Rozpatrując problem rekrutacji pracowników na odpowiedzialne stanowiska kierownicze, należy wspomnieć, że może ona odbywać się spośród pracowników zatrudnionych już w firmie, jak również spośród kandydatów z zewnątrz. W przypadku obu tych źródeł można się doszukiwać zarówno pozytywów, jak i negatywów (zob. tab. 2).

Wydaje się, że kandydaci spośród pracowników firmy powinni mieć pierwszeństwo przed kandydatami z zewnątrz, pod warunkiem, że mają zbliżony poziom kwalifikacji i doświadczenia. Przy prawidłowym systemie zarządzania kadrą w firmie nie powinno brakować odpowiednio zdolnych kandydatów do objęcia stanowiska kierownika. Wyrażany jest pogląd, z którym można się spotkać na łamach różnych publikacji, że w dobrze zarządzanych przedsiębiorstwach 2/3 stanowisk kierowniczych w ogóle oraz 3/4 stanowisk w kierownictwie naczelnym należy obsadzać kandydatami z wewnątrz [Hoeheborn 1970]. Z drugiej jednak strony nie można zrezygnować z kandydata z zewnątrz, jeśli w stosunku do wymagań na danym stanowisku będzie wyraźnie przewyższał osoby z przedsiębiorstwa. Ograniczenie się zaś wyłącznie do wewnętrznych źródeł rekrutacji kierow-

ników grozi w dłuższym okresie skostnieniem instytucji. J. Nadolski [1979, s. 243] podaje, że odsetek kierowników pochodzących z zewnątrz powinien wynosić około 20%.

Ograniczając się jedynie do niektórych tylko okoliczności określających sposób doboru na stanowiska kierownicze, można wyróżnić:

- 1) dobór przez stopniowy awans zatrudnionych pracowników,
- 2) dobór spośród kandydatów znajdujących się wśród kręgu znajomych,
- 3) dobór losowy,
- 4) dobór przez uzgodnienia,
- 5) dobór spośród rezerwy kadrowej,
- 6) dobór za pośrednictwem odpowiednio wyspecjalizowanych instytucji,
- 7) konkurs na stanowiska kierownicze,
- 8) metodę *Assessment Center*.

Metody te nie stanowią jakiejś rozłącznej klasyfikacji, są one wyróżnione na różnych płaszczyznach i ze względu na różne kryteria, w związku z czym nie zawsze się wykluczają, co więcej — mogą być stosowane równolegle.

#### Stopniowy awans zatrudnionych pracowników

Metoda ta należy do bardzo starych. Współcześnie na stanowiska kierownicze na danym szczeblu hierarchii awansuje jedynie podwładny, mający odpowiednie wykształcenie i doświadczenie w pożądanej specjalności zawodowej. Metodę tę charakteryzuje: stałość systemu awansów, sztywność i znaczny stopień specjalizacji kadry kierowniczej w zakresie określonych zagadnień. Jej największym ograniczeniem jest to, że doboru dokonuje się z bardzo wąskiego kręgu osób, niejednokrotnie przypadkowo kiedyś zatrudnionych. Obecnie metoda ta jest rzadko spotykana w przedsiębiorstwach, częściej wykorzystywana jest w instytucjach sfery pozagospodarczej.

#### Dobór kandydatów znajdujących się w kręgu znajomych kierownictwa

Można powiedzieć, że metoda ta wiąże się z układami personalnymi. Jej istotą jest dobór takich pracowników, którzy przede wszystkim cechami osobowości odpowiadają profilowi zespołu kierowniczego, a pod względem fachowości gwarantują zadowalający poziom realizacji powierzonych funkcji i zadań do wykonania. Powodzenie tej metody jest w znacznym stopniu zdeterminowane wysokim poziomem fachowości i prestiżu osób poszukujących kandydatów na wakujące stanowiska spośród swoich znajomych. Jeśli ten poziom jest niski, istnieje duże prawdopodobieństwo, że podobny poziom reprezentują ich znajomi. Może to prowadzić do sytuacji, że zostanie wybrany co prawda najlepszy kandydat, ale spośród zbiorowości o nie najwyższym poziomie kwalifikacji kierowniczych. Metoda ta jest stosowana często w nieformalny sposób. Osobiste zobowiązania tak pozyskanego kandydata to lojalność wobec przyjmujących go osób; stanowi to decydujący element.

## Dobór losowy

Dobór polega na powierzeniu stanowiska kierowniczego pierwszemu kandydatowi, który spełnia formalne wymagania na to stanowisko, i obserwacji przez pewien czas jego przydatności. W wypadku uzyskania pozytywnej oceny w próbnym okresie zatrudnienia kandydat zostaje przyjęty; przy ocenie negatywnej szansę mają następni kandydaci, aż do skutku. Oczywiście jest to kosztowna metoda i grozi znacznymi negatywnymi konsekwencjami dla sprawności funkcjonowania danego zespołu ludzkiego. Skazane są na nią te przedsiębiorstwa, w których poziom sprawności zarządzania zasobami ludzkimi jest niski, gdzie brak jest perspektywicznej polityki kadrowej.

## Dobór przez uzgodnienia

W przypadku tej metody podmioty — decydenci polityki kadrowej uzgadniają między sobą powierzenie stanowiska kierowniczego jednemu z kandydatów rekrutujących się z pewnego, z góry określonego kręgu osób. Podmiotami polityki kadrowej mogą być: jednostka nadrzędna, organy władzy i administracji państwowej, organizacje społeczno-polityczne. Kandydaci pozostają w centrum zainteresowania tych podmiotów. Mogą to być np. osoby, które już uprzednio zajmowały stanowiska kierownicze i mają pozostać w kręgu kierowniczym, oddały określone usługi decydentom lub oczekuje się, że w przyszłości mogą spełniać takie usługi. Sam dobór polega na znalezieniu takiego kandydata, który co najmniej nie jest negatywnie oceniany przez zaangażowane podmioty polityki kadrowej. Ten sposób doboru może być przydatny z punktu widzenia decydentów oraz samej jednostki gospodarczej w przypadku scentralizowanego systemu zarządzania gospodarką. Omawiana metoda ma też negatywne cechy:

- 1) wymagania merytoryczne danego stanowiska mogą zejść na plan dalszy, a na plan pierwszy mogą zostać wysunięte interesy decydentów,
- 2) dobór kandydatów odbywa się w oparciu o kryteria znane jedynie decydentom,
- 3) zaangażowany pracownik jest nadmiernie uzależniony od decydentów i musi pamiętać, komu zawdzięcza awans,
- 4) pracownik, który uzyskał stanowisko kierownicze, może nie mieć takich aspiracji ani predyspozycji kierowniczych (godzi się na przyjęcie stanowiska ze względu na płace i prestiż),
- 5) opinii publicznej często nie są znane podmioty polityki kadrowej; w wypadku nietrafnych decyzji kadrowych brak jest odpowiedzialnych, bezpośrednio koszty ponosi dane przedsiębiorstwo, a pośrednio płaci je całe społeczeństwo.

Ze względu na wspomniane potencjalne niebezpieczeństwa tej metody jej stosowanie wymaga znacznego poczucia odpowiedzialności ze strony podmiotów polityki kadrowej.

## Awansowanie spośród rezerwy kadrowej

Rezerwę kadrową tworzą uprzednio wyselekcjonowani pracownicy wykazujący odpowiednie predyspozycje, umiejętności i wiedzę kierowniczą, szkoleni i przygotowywani do objęcia w przyszłości stanowisk kierowniczych. Decyzje o awansie są podejmowane, podobnie jak przy poprzedniej metodzie, przez kilka podmiotów. Potencjalni kandydaci na stanowiska kierownicze są tu jednak starannie dobierani z naciskiem na kryteria fachowe, a następnie planowo przygotowywani do przyszłej pracy kierowniczej. Należy zauważyć, że w tym wypadku także wymagane jest znaczne poczucie odpowiedzialności ze strony decydentów, zarówno przy tworzeniu kadry rezerwowej, jak i awansowaniu na stanowiska kierownicze. W przeciwnym razie grożą te same negatywne skutki, co przy doborze metodą uzgodnień.

## Dobór za pośrednictwem wyspecjalizowanych instytucji

Metoda ta jest wyrazem zaufania zleceniodawców do fachowości usługodawców zajmujących się zawodowo szeroko rozumianym doradztwem personalnym. Agencja wyszukuje odpowiedniego kandydata na wakuujące stanowisko. Dobór może być dokonywany spośród personelu zlecającej firmy, jak i z zewnątrz, aczkolwiek w tym wypadku to ostatecznie źródło rekrutacji przeważa. Zaletą tej metody jest wysoki poziom fachowy badania kandydatów. W małych przedsiębiorstwach metoda ta odciąża ich służby kadrowe. Ma ona jednak zasadniczą wadę: usługi wyspecjalizowanych agencji są dość drogie, a jednocześnie nie zawsze dostępne dla wszystkich potencjalnych klientów.

## Konkurs

Konkurs może mieć charakter otwarty lub zamknięty. Wybór rodzaju konkursu zależy od źródeł rekrutacji i polityki kadrowej w danym przedsiębiorstwie, a przede wszystkim od preferencji stwarzanych własnej kadrze. Konkurs zamknięty powinno się przeprowadzać wtedy, kiedy w przedsiębiorstwie zatrudnionych jest przynajmniej kilku kandydatów o kwalifikacjach i aspiracjach związanych z wakującym stanowiskiem, zwłaszcza jeżeli byli oni przygotowywani do pełnienia funkcji kierowniczych. Ograniczenie rekrutacji do danego przedsiębiorstwa byłoby zarazem stwarzaniem preferencji dla własnych pracowników. Sytuacja ta występuje rzadko. Stąd też w większości wypadków uzasadnione jest przeprowadzenie konkursu otwartego, poszerzającego bazę rekrutacji. Umożliwia to konfrontację kandydatów z firmy i kandydatów z zewnątrz.

Konkurs sprowadza się do rywalizacji w celu osiągnięcia pierwszeństwa w jakimś zakresie. Procedura postępowania konkursowego polega na tym, że sprawdza się te cechy kandydatów, które predysponują do pierwszeństwa. Kandydaci powinni zaprezentować wszystkie swoje walory przydatne na stanowisku, o które się ubiegają, a oceniający kandydatów usiłują uchwycić także ich cechy niepożądane. Kandydaci są oceniani najczęściej przez komisję wyłanianą specjalnie



Tabela 3

## Fazy i etapy postępowania konkursowego

Fazy	Etapy i podetapy	Materiały, metody i źródła	Wykonawcy
Preparacja	1. Postanowienie o ogłoszeniu konkursu		
	1.1. Powołanie komisji konkursowej	— Ustawa o przedsiębiorstwach państwowych	— Organ uprawniony (rada pracownicza lub organ założycielski, lub wyższy przełożony)
	1.2. Określenie formalnych kryteriów i terminu zakończenia konkursu	— Układy zbiorowe, taryfikatory, regulamin organizacyjny firmy	— Organ uprawniony
	2. Opracowanie regulaminu konkursowego (zasad, kryteriów, składu komisji)	— Ustawa o przedsiębiorstwach państwowych, rozporządzenie o konkursie, cechy pożądanej sylwetki kierownika, zestaw narzędzi badania	— Komisja konkursowa
	3. Opracowanie materiałów o przedsiębiorstwie	— Regulamin organizacyjny, bilans, analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa, wywiady, sprawozdania	— Komisja konkursowa i/lub służby funkcjonalne przedsiębiorstwa, i/lub eksperci
	4. Określenie pożądanej sylwetki kierownika i kryteriów oceny	— Analiza pracy na danym stanowisku, opis stanowiska	— Komisja konkursowa i/lub służby funkcjonalne przedsiębiorstwa, i/lub eksperci
	5. Dobór metod i technik badania kandydatów	— Testy psychologiczne, pytania, przypadki sytuacyjne, gry symulacyjne i inne narzędzia	— Komisja konkursowa i/lub służby funkcjonalne przedsiębiorstwa
	6. Ogłoszenie konkursu		— Organ uprawniony
	7. Przyjęcie zgłoszenia	— Dokumentacja personalna kandydatów	— Komisja konkursowa i/lub służba kadrowa przedsiębiorstwa
Realizacja	1. Formalna selekcja kandydatów i odwołanie kandydatów	— Dokumentacja personalna kandydatów	— Komisja konkursowa i organ uprawniony
	2. Powiadomienie zakwalifikowanych kandydatów o dalszej procedurze i wręczenie informacji o przedsiębiorstwie	— Informacja o przedsiębiorstwie	— Komisja konkursowa i/lub służba kadrowa przedsiębiorstwa
	3. Badanie i ocena kandydatów pod względem merytorycznym (osobowość, wiedza, umiejętności)	— Odpowiednie techniki i narzędzia badania kandydatów	— Komisja konkursowa i rzeczoznawcy
	4. Wybór najlepszego kandydata przez komisję konkursową	— Wyniki badań i ocena kandydatów	— Komisja konkursowa

cd. tab. 3

	5. Powołanie na stanowisko lub decyzja o powtórzeniu konkursu	— Opinia komisji konkursowej, wyniki badań kandydatów, dokumentacja personalna kandydatów	— Organ uprawniony
Kontrola	1. Ocena przebiegu konkursu i uzyskanych wyników (doboru) oraz dostarczenie informacji uczestnikom (kandydatom)	— Wszystkie materiały i opinie dotyczące konkursu	— Organ uprawniony i komisja konkursowa oraz ewentualnie rzeczoznawcy

Źródło: opracowanie na podstawie [Listwan 1993, s. 44—45].

w tym celu, co powinno sprzyjać obiektywnej ocenie. Zalety konkursowej metody doboru kadry kierowniczej wynikają z jej specyficznych cech. Po pierwsze, w konkursie człowiek przestaje być wyłącznie przedmiotem doboru, jest podmiotem ubiegającym się świadomie o określone stanowisko i aktywnie usiłującym je osiągnąć. W konsekwencji możliwe jest połączenie aspiracji kandydata i potrzeb pracodawcy. Po drugie, konkurs stwarza równe szanse wszystkim kandydatom. Po trzecie, konkurs stwarza możliwość dokładnego badania kandydatów, podnosi rangę kryteriów merytorycznych, przyczyniając się w ten sposób do realizacji zasady: „właściwy człowiek na właściwym miejscu”. Po czwarte, stwarza możliwość zdobycia zaufania podwładnych i autorytetu w pracy zawodowej przez kandydata, który pomyślnie przeszedł przez trudny sprawdzian konkursowy. Po piąte, kandydat wygrywający konkurs nie jest zobowiązany do lojalności wobec jakiegokolwiek decydenta, któremu zawdzięcza się awans. Przy tej metodzie wygrywający zawdzięcza awans sobie, co jest dodatkowym elementem motywującym, podnoszącym poczucie własnej godności i wartości. Jak każda z metod, konkurs ma też swoje wady. Należy tutaj wymienić: długość procedury konkursowej, wynikającą ze sposobu rekrutacji i badania kandydatów oraz możliwość braku poczucia odpowiedzialności zbiorowego ciała (komisji konkursowej) za dokładne oceny kandydatów. Potencjalne wady w wypadku nierzetelnego traktowania konkursu to konkurs dokumentacji, a nie kandydatów oraz brak chętnych. Ta ostatnia sytuacja może wynikać z przekonania, że decyzje o obsadzaniu stanowisk są już faktycznie podjęte, a konkurs stanowi tylko formalne usankcjonowanie dokonanego wyboru. Fazy i etapy postępowania konkursowego przedstawia tabela 3.

### Metoda *Assessment Center*

Metoda ta wywodzi się wprost z Laboratorium Zasobów Ludzkich firmy American Telephone and Telegraph (ATT), mieszczącej się w Nowym Jorku. W ramach tej metody<sup>6</sup> można wyróżnić sześć etapów. Podstawowe znaczenie mają

<sup>6</sup> W *Assessment Center* przyjmuje się zróżnicowane metody badania kadr, m.in.: wywiady, obserwacje dynamiki grupowej, testy projekcyjne, sytuacyjne, gry, ćwiczenia analityczne [Zbiegień-Maciąg, Wiernek 1993, s. 24—25].

dwa spośród nich: etap utworzenia i przygotowania zespołu oceniającego oraz etap sesji *Assessment Center*.

Warunkiem koniecznym do zastosowania omawianej metody jest utworzenie zespołu oceniającego kandydatów na stanowiska kierownicze. Członkowie tego zespołu muszą mieć wysokie kwalifikacje oraz przejść przez cykl odpowiednich szkoleń i przygotowań, obejmujących między innymi poznawanie praktycznych zastosowań różnych technik socjopsychologicznych, niezbędnych w procesie selekcji kandydatów. Dobór członków do zespołu jest bardzo staranny. Odbywa się według następujących kryteriów:

- znajomość charakteru pracy na stanowisku, na które dobierani są kandydaci,
- przebieg dotychczasowej praktyki kierowniczej na stanowisku o dwa szczeble wyższym od stanowiska zajmowanego przez ocenianych,
- bardzo dobre wyniki pracy na stanowiskach kierowniczych.

Sesja obejmuje rozmowy wstępne, wystąpienia kandydatów, analizę sytuacji roboczych, testy psychologiczne.

Rozmowa wstępna zespołu oceniającego z poszczególnymi kandydatami ma na celu poznanie ogólnego poziomu ich wiedzy i umiejętności, a także zebranie informacji o ich zamierzeniach zawodowych. Innym ważnym jej zadaniem jest usunięcie ewentualnych obaw osób ocenianych co do celów sesji, jak i sposobu wykorzystania zebranych o nich informacji. Testy sytuacji roboczych złożone są z zestawu listów, raportów, dokumentów do podpisania oraz spraw do załatwienia typowych na danym stanowisku. Testy te mają na celu zbadanie sposobu zachowania się ocenianego w różnych sytuacjach i warunkach pracy.

Sposoby zachowania się kandydatów w sytuacjach społecznych analizuje się za pomocą tzw. testów grupy, stosowanych w dwóch kategoriach — zadaniowych i makietowych. W grupach zadaniowych obserwację przeprowadza się za pomocą gier kierowniczych, natomiast w grupach kierowanych obserwuje się kandydatów podczas dyskusji lub w trakcie analizy opisu sytuacyjnego.

Z testów psychologicznych stosuje się głównie testy inteligencji i osobowości. Ich wyniki ujmuje się najczęściej w formie opisowej i uszeregowuje w kategorii: powyżej przeciętnej, przeciętna, poniżej przeciętnej.

Na każdy z wymienionych etapów przeznaczają się na ogół po jednym dniu. Najdłuższy, bo dwa dni, trwa etap analizy i oceny wyników sesji. Polega on na podsumowaniu wyników badań i sporządzeniu przez zespół oceniający raportu końcowego, zawierającego między innymi indywidualne charakterystyki kandydatów ubiegających się o stanowisko kierownicze. Metoda ta wymaga zastosowania również innych metod.

Oczywiście wyżej omówione metody doboru kadry kierowniczej nie wyczerpują tego tematu. W literaturze przedmiotu można spotkać również szereg innych metod, które mniej lub bardziej skutecznie mogą być wykorzystywane w doborze kadry kierowniczej danej firmy, np. obserwacja dynamiki grupy.

#### 4. Zakończenie

Firma, która chce przetrwać na rynku w obecnych czasach, musi zwrócić większą uwagę na dobór odpowiedniego personelu, stanowiącego podstawowy potencjał strategiczny przedsiębiorstwa. To przecież od wiedzy pracowników oraz ich inwencji twórczej będzie zależało istnienie oraz rozwój przedsiębiorstwa (eliminacja konkurencji). Tak więc w każdym przedsiębiorstwie konieczne jest wypracowanie i zastosowanie specyficznych technik i metod doboru pracowników przede wszystkim na stanowiska kierownicze. Ich obsadzanie nie może być dziełem przypadku, ponieważ takie przypadki bywają często bardzo kosztowne dla przedsiębiorstwa.

#### Bibliografia

- Borkowska S., *Metody oceny efektów pracy kierowniczej*, PWE, Warszawa 1983.  
*Dictionary of Personnel Management*, Collin, Teddington 1988.  
 Drucker P., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.  
 Hoehelborn L., *Vermittlung von Fach — und Führungskraeften in Frankfurt an Main*, „Personal” 1970, Nr 7.  
 Holstein-Beck M., *Jak być menedżerem*, CIM, Warszawa 1995.  
 Jamka B., *Kierowanie kadrami — pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Wyd. SGH, Warszawa 1997.  
 Johannsen H., Page G.T., *International Dictionary of Management*, Kogan Page, London 1986.  
 Kostera M., *Selekcja po szwedzku*, „Zarządzanie” 1990, nr 10—11.  
 Kostera M., *Firma to ludzie*, „Zarządzanie” 1991, nr 1.  
 Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1999.  
 Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Mimex, Wrocław 1993.  
 Listwan T., *Dobór i ocena kadry menedżerskiej*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1993.  
 McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1997.  
 Mingotaud F., *Sprawny kierownik*, Poltext, Warszawa 1994.  
 Nadolski J., *Rezerwa kadrowa na stanowiska kierownicze [w:] Polityka kadrowa w zakładzie pracy*, Warszawa 1979.  
 Nogalski J., Śniadecki J., *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, TNOiK, Bydgoszcz 1998.  
 Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.  
*Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie*, pod red. M. Gablety, AE, Wrocław 1997.  
*Praktyka kierowania*, pod red. D. Stewart, PWE, Warszawa 1994.  
 Staehle W.M., *Human Resource Management und Unternehmensstrategie*, „Mitteilungen der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung” 1989.  
 Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą*, Kraków—Kluczbork 1998.  
 Williams J.C., DuBrin A.J., Siks H.J., *Management Organization*, South-Western Publishing Co., Cincinnati 1985.  
*Zarządzanie zasobami pracy — strategia i instrumentarium*, pod red. M. Juchnowicz, SGH, Warszawa 1996.  
 Zbiegień-Maciąg L., Wiernek B., *Zarządzanie potencjałem ludzkim w firmie*, Wyd. AGH, Kraków 1993.

SEBASTIAN TRZASKA

## Rola przywództwa w procesie kierowania organizacją

### 1. Uwagi wstępne

W czasie wielu zmian i procesów restrukturyzacyjnych coraz ważniejsze stają się zagadnienia związane z efektywnymi formami zarządzania. Właściwa polityka i sposoby jej realizacji w organizacji to jedne z najważniejszych elementów wpływających na zapewnienie sobie przez przedsiębiorstwo satysfakcjonujących wyników i konkurencyjnej pozycji na rynku.

W niniejszym artykule poruszone są zagadnienia związane z efektywnym zarządzaniem czynnikiem ludzkim. Problematyka dotyczy pracy kierownika, jego przywództwa oraz instrumentów zarządzania, jakimi może dysponować dla osiągnięcia optymalnych wyników, korzystając z pracy swojego zespołu, oraz realizacji wyznaczonych zadań. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie roli przywództwa w procesie zarządzania organizacją oraz jego ewolucji i znaczenia w przyszłości. Główny nacisk położono na identyfikację cech i form przywództwa zapewniających optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów w organizacji.

### 2. Pojęcie przywództwa

Prawidłowe zarządzanie wyznacza również formę przywództwa, stylu kierowania oraz obiegu i znaczenia informacji w firmie. Wyróżnikiem skutecznego przywództwa w dzisiejszych organizacjach, które prowadzą rozległe działania restrukturyzacyjne, jest niewątpliwie zdolność do mobilizacji personelu do osiągnięcia zamierzonych celów oraz skutecznego funkcjonowania podczas zachodzących zmian. Prawdziwi przywódcy są obiektem poszukiwań i szczególnych względów<sup>1</sup>. Przywództwa nie da się tak łatwo zdefiniować. Jest to sztuka o wiele bardziej skomplikowana niż wydawanie poleceń, jak to czynią przywódcy autorytarni, i wymaga dla swej skuteczności odpowiednich cech i zachowań.

Przywództwo jest jednym z elementów funkcji kierowania. Pozwala menedżerowi przekonywać innych, by z zaangażowaniem dążyli do określonych celów. W ramach formalnych organizacji przywództwo jest wyrazem osobistej

<sup>1</sup> M. De Pree, *Przywództwo jest sztuką*, Warszawa 1999, s. 24–25.

władzy menedżera<sup>2</sup>. Władza ta wywodzi się tylko w części z usankcjonowanych uprawnień, pozwalających na wpływanie na innych poprzez groźby, kary oraz rozdział nagród. W większej mierze skuteczna władza opiera się na innych czynnikach, a najważniejszymi z nich są: władza ekspercka i władza przypisana<sup>3</sup>.

Władza ekspercka związana jest zarówno z wiedzą fachową, ogólną, jak też ze specjalistycznymi umiejętnościami przywódcy. Kwalifikacje te powodują wzrost szacunku i współpracy ze strony własnej grupy zawodowej i podwładnych. Taka forma władzy przywódczej może zostać nabyta i być doskonalsza.

Władza przypisana jest trudniejsza do uchwycenia. Związana jest z cechami osobistymi, które przyciągają zwolenników podziwiających je i dążących do związania się z reprezentującą je osobą. Ten rodzaj władzy bywa nazywany charyzmą, a co za tym idzie jest cechą wrodzoną, toteż trudno ją nabyć i doskonalić.

Tak więc przywództwo to proces kierowania i wpływania na związaną z zadaniami działalność członków grupy<sup>4</sup>. Dlatego też:

— Przywództwo musi wiązać się z innymi ludźmi — podwładnymi lub stronnikami. Poprzez skłonność do podporządkowywania się wskazaniom przywódcy członkowie grupy przyczyniają się do określenia pozycji przywódcy i umożliwiają proces przewodzenia. Bez podwładnych wszystkie cechy przywódcze byłyby pozbawione znaczenia.

— Przywództwo wiąże się z nierównym podziałem władzy pomiędzy przywódców i członków grupy. Przywódcy mają władzę i możliwość kierowania niektórymi działaniami grupy, natomiast ci ostatni nie mogą kierować działaniami przywódcy. Członkowie grup nie są jednak zupełnie pozbawieni wpływu i mogą to czynić na różne sposoby.

— Przywódcy, oprócz wydawania podwładnym czy zwolennikom poleceń, mogą także wpływać na podwładnych.

Znane są różne koncepcje przywództwa:

— pierwsza z nich pojmuje przywództwo jako konsekwencję wpływu właściwości przywódcy; jest to tak zwana teoria cech,

— druga koncepcja, bardzo wpływowa w teorii kierowania, definiuje przywództwo jako funkcję, którą musi pełnić system, jeśli pragnie egzystować<sup>5</sup>,

— inne traktują przywództwo jako proces wpływów społecznych lub jako osobiste zachowania albo podejście sytuacyjne.

<sup>2</sup> Strategor, *Zarządzanie firmą — strategie, struktura, decyzje, tożsamość*, Warszawa 1999, s. 528—529.

<sup>3</sup> R.L. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, Warszawa 1994, s. 171—172.

<sup>4</sup> M. Łukasiewicz, *Osobowościowe uwarunkowania sprawności kierowania zespołami ludzkimi*, Poznań 1995, s. 83—86.

<sup>5</sup> H. Steiman, G. Schreyöge, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław 1992, s. 284—285.

### 3. Przywództwo — teoria cech

Koncepcja teorii cech przywództwa polega na tym, że jest ono objaśniane poprzez osobę samego przywódcy. Uważano, że siła kierownika tkwi w jego wrodzonych cechach. Wychodzi się w tym wypadku z założenia, że tylko nielicznej liczbie osób dane jest posiadać określony zespół cech zwanych cechami przywódczymi. Na ogół wyobrażenie to łączy się z przekonaniem, że właściwości przywódcze są raczej spotykane w określonych warstwach społecznych, częściej w warstwach wyższych niż niższych. Początkowo uważano, że właściwości te są wrodzone, później — że są nabyte.

W dzisiejszym świecie zarządzania<sup>6</sup> ważną cechą dobrego kierownika-menedżera jest, oprócz umiejętności wykorzystywania władzy, umiejętność rozwijania inicjatywy i kreatywności podwładnych; powinien on łączyć grupę dla osiągnięcia optymalnych wyników wykonania zadania. Dobry przywódca potrafi wykorzystać swoje cechy, o ile jest ich świadomy, tak by podległa mu grupa ludzi wniosła jak największy wkład w realizację celów lub rozwój przedsiębiorstwa. Odpowiednie kwalifikacje, wiedza, umiejętności oraz szczególne osiągnięcia wzmacniają autorytet i władzę przełożonego. Obecnie wielu badaczy zgadza się z twierdzeniem, że to podwładni (przewodzeni) osobie charyzmatycznej przypisują określone cechy. Sposób postrzegania, według którego następuje atrybucja charyzmatu, w dużej mierze zależy od epoki i kultury. Wpływ mają również procesy społeczne, w których uwydatniają się określone cechy.

Naukowcy zajmujący się organizacją i zarządzaniem są zgodni, że posiadanie jedynie określonego zespołu cech nie jest wystarczające dla efektywnego kierowania. Istnieje cały szereg czynników wpływających na sposób kierowania lub też warunków, które są adaptowane na potrzeby danej osoby, w tym przypadku kierownika.

Cechy i umiejętności przywódców nie są więc elementem decydującym o kierunku dobrego przywódcy, jednakże według opinii specjalistów zajmujących się psychologią kierownictwa można wyróżnić kilka cech, które powinny charakteryzować w przyszłości dobrego menedżera-przywódcę:

— Wysokie kwalifikacje zawodowe, wiedza psychologiczna i zdolności organizacyjne.

— Umiejętności komunikowania się z ludźmi i rozumienia ludzi, uznanie dla ich poczucia wartości i osobistego znaczenia.

— Poczucie odpowiedzialności społecznej i zmysł pracy zespołowej.

— Stwarzanie pozytywnej motywacji do pracy i dbanie o właściwą atmosferę pracy.

— Bezpośrednie, odważne angażowanie się w problemy, gotowość do poniesienia ryzyka i odpowiedzialności.

<sup>6</sup> S. Chełpa, *Skuteczne kierowanie (I)*..., „Przegląd Organizacji” 1996, s. 20—21.

— Umiejętność kalkulacji i analizy poziomu ryzyka, poszukiwanie szans i szybkie reagowanie na pojawiające się okazje.

— Zdolność do działania pod naciskami zewnętrznymi, utrzymanie sprawności w sytuacjach pełnych napięć i świadomość granic własnych możliwości.

— Uczciwe załatwianie spraw z innymi partnerami, tworzenie atmosfery szczerości i otwartości, uprzejmość i wyrozumiałość.

— Odczuwanie potrzeby uzupełniania zdobytej już wiedzy, rozszerzanie praktycznych umiejętności kierowniczych.

Jak z tego wynika, menedżer powinien być postrzegany jako „superszef”, który jest równocześnie dynamiczny, elokwentny, błyskotliwy, oryginalny oraz posiada wiele innych cech, takich jak: umiejętność samooceny, świadomość własnych słabych i mocnych stron, łatwość nawiązywania kontaktów z ludźmi. Według Józefa Penca taki superkierownik powinien posiadać oprócz wyuczonych umiejętności wrodzone cechy przywódcze. Wzorce dotyczące dobrych kierowników ewoluują wraz ze zmieniającym się nastawieniem społeczeństwa i są właściwe dla danej kultury. Najistotniejsze cechy dobrego kierownika to:

**Wiedza** — rozumienie procesów w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu oraz wszystkich funkcji kierowniczych, znajomość stylów i technik zarządzania, wiedza ogólna.

**Osobowość** — zdolności decyzyjne i cechy przywódcze, poczucie odpowiedzialności, wytrwałość i ambicja, odporność na stres, skłonność do ryzyka i ponoszenia odpowiedzialności.

**Intelekt** — umiejętność myślenia analitycznego, realizm, trafność osądu, wyobraźnia, przytomność umysłu, inteligencja, zainteresowania, zdolność do rozwiązywania zadań.

**Samowiedomość** — właściwa ocena samego siebie, swoich zdolności kierowniczych, swoich mocnych i słabych stron, zaufanie do siebie samego, przekonanie o słuszności podjętej decyzji.

**Motywacja** — dążenie do sukcesu, stawianie sobie i innym wysokich wymagań, chęć podejmowania dużego wysiłku i odpowiedzialność.

**Nastawienie** — ukształtowane poglądy i zasady, postępowanie zgodne z odczuciami innych, umiejętność wytyczania właściwych kierunków działalności i konsekwentna ich realizacja.

**Zdolności koncepcyjne** — szybka identyfikacja związków między problemami występującymi w przedsiębiorstwie i poszukiwanie nowych możliwości realizowania przyjętych programów.

**Inicjatywa** — otwartość na innowacje, popieranie nowych pomysłów i sposobów działania, gotowość do mobilizacji, dzielenie się pomysłami.

**Kreatywność** — aktywność twórcza, zdolności nowatorskie, oryginalność i umiejętność oceny, otwartość myślenia i decydowania, podatność na zmiany, gotowość do rozwoju i uczenia się przez całe życie.

**Otwartość** — poczucie obowiązku informowania innych, umiejętność pro-



wadzenia sporów i rozwiązywania konfliktów, osobiste angażowanie się i przyjmowanie odpowiedzialności.

**K o m u n i k a t y w n o ść** — umiejętność kontaktowania się z podwładnymi zarówno przez słuchanie, jak i przekazywanie informacji, delegowanie uprawnień, wzajemna lub wymuszona kontrola.

**Ż y c z l i w o ść** — orientacja na ludzi, wzbudzanie szacunku i zaufania, pełne respektowanie praw pracowników, poczucie sprawiedliwości, pomoc w realizacji osobistych planów podwładnych.

**O d p o r n o ść** — równowaga wewnętrzna, dystans emocjonalny, umiejętność panowania nad sobą i sytuacją, zdolność do znoszenia dużych obciążeń psychicznych, zaufanie do siebie.

**E l a s t y c z n o ść** — umiejętność szybkiego uchwycenia tego, co nowe i korzystne dla przedsiębiorstwa, umiejętność znalezienia się w nowej sytuacji.

**U p r z e j m o ść** — takt psychologiczny w obcowaniu z ludźmi, liczenie się ze zdaniem innych, umiejętność ich wysłuchania, skromność, poczucie humoru.

**T a l e n t o r g a n i z a c y j n y** — ogarnianie całości problemu, umiejętność koordynowania działań, poczucie ładu i porządku, tworzenie struktur organizacyjnych sprzyjających wykonawstwu i innowacjom.

Wymienione powyżej cechy<sup>7</sup> kierownika są bardzo istotne w zarządzaniu, ale należy pamiętać, że w procesie kształcenia kierowników nie należy koncentrować się tylko na ich osobowości. Efektywność przywódcy będzie zależała od tego, jak potrafi on połączyć wrodzone i nabyte cechy oraz jak kształtują się jego stosunki z przełożonymi i podwładnymi, a także czy elastycznie potrafi reagować na zmieniające się sytuacje kierowania, wynikłe z okoliczności zewnętrznych.

#### 4. Przywództwo jako funkcja

Aby efektywnie działać, kierownicy powinni odznaczać się nie tylko odpowiednimi cechami, ale też umiejętnością przyjmowania postaw adekwatnych do zaistniałych okoliczności. Można więc proces zarządzania traktować jako funkcję osobowości kierownika i dojrzałości zawodowej podwładnych w stosunku do zaistniałej sytuacji kierowania. W takim modelu będą zachodziły różnego rodzaju interakcje wpływające na prezentowane przywództwo. Poglądowy schemat tych sytuacji, przy założeniu, że ma się do czynienia z dojrzałością pracowników, przedstawia się następująco:

A — styl zdecydowanie zorientowany na zadania i słabo na pracowników, obserwujemy wtedy — **d y k t o w a n i e**,

B — styl kierowania silnie zorientowany na pracowników i równie silnie na zadania, następuje wtedy — **a r g u m e n t o w a n i e**,

<sup>7</sup> S. Chełpa, *Skuteczne kierowanie (II)*..., „Przegląd Organizacji” 1996, s. 11—13.

C — styl kierowania silnie zorientowany na pracowników i słabo na zadania, występuje — *partycypowanie*,

D — styl słabo zorientowany na zadania i na pracowników, wyróżnia się — *delegowaniem*.

Dla osiągnięcia wysokiej efektywności zarządzania, wymienione wyżej trzy zmienne (osobowość przełożonego i podwładnych oraz zaistniała sytuacja) powinny odznaczać się wysoką jakością i pozostawać w odpowiednim ze sobą stosunku. Zachowanie menedżera traktuje się jako funkcję potencjałów i charakteru sytuacji. *Potencjał kierownika* to: wiedza, mądrość życiowa, talent organizacyjny, wyobraźnia, zdolności przywódcze, sprawność psychofizyczna. *Potencjał podwładnych* to: umiejętności zawodowe, doświadczenie, motywacja, kreatywne myślenie, zaufanie do kierownika. Obydwe te zmienne oddziałują na siebie, kreując postawę menedżera. Wpływ posiada również *charakter sytuacji* i może być on: ekonomiczny, prawny, organizacyjny oraz występować jako techniczne uwarunkowania. Oprócz tych zmiennych na efektywność zarządzania wpływa wiele innych czynników, mogą nimi być: presja środowiska pracy, sposób sprawowania władzy oraz sama postawa kierownika, jego kompetencje, pozycja w przedsiębiorstwie, a także jego ambicje i cele osobiste.

## 5. Przywództwo jako proces oddziaływania

Rozwój różnych nowych teorii przywództwa został wymuszony niepowodzeniem teorii cech. Wśród nowych najbardziej obiecująca wydawała się teoria interakcji, traktująca przywództwo jako proces oddziaływania. W tej koncepcji zachowanie przywódcy rozpatruje się nie tylko od strony osobowości, ale również jako zależne od przyczyn zewnętrznych, tj. od wpływów otoczenia. Koncepcja ta jednakowo traktuje osobę przywódcy i podwładnego. W danym otoczeniu różne osoby są poddawane tym samym wpływom i oddziaływaniu tych samych czynników. Otoczenie może wpływać zarówno na świadome reakcje, jak i powodować zachowania zupełnie niezamierzone<sup>8</sup>. Należy też zaznaczyć, że analizując proces kierowania, przywództwo można rozpatrywać od strony *przewodzonych*, podwładnych — jako oddziaływanie społeczne, mające również wpływ na kierownika i jego postępowanie, czyli kierowanie.

## 6. Rola kierownika

*Kierownik* to, inaczej mówiąc, zwierzchnik lub podmiot kierujący danym zespołem ludzkim. Kierownik posiada w organizacji formalnej podległych sobie pracowników, stoi na czele jednostki organizacyjnej, dba o prawidłowe wykona-

<sup>8</sup> J. Kurnal, *Teoria organizacji i zarządzania*, Warszawa 1984, s. 185.

nie wyznaczonych zadań. Kierownikiem może być również pracownik oddelegowany do kierowania powołanym do określonych celów zespołem pracowników.

Osoba kierownika może być rozpatrywana z trzech punktów widzenia, co pokrywa się z trzema podstawowymi „szkołami”. Pierwszy z nich nawiązuje do szkoły klasycznej, eksponującej czynności lub funkcje wykonywane przez kierownika: planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolowanie. Drugi nawiązuje do szkoły socjalnej — kierownik to przywódca mający określone cechy osobowościowe, motywująco wpływający na otoczenie. Systemowe podejście to trzeci punkt widzenia, traktujący kierownika jako decydenta, a jego prace jako proces podejmowania decyzji.

Istotne jest również kierowanie. Leszek Krzyżanowski definiuje kierowanie jako oddziaływanie informacyjno-decyzyjne aparatu zarządzającego, przekazywane kanałami informacyjnymi ukształtowanymi przez istniejące stosunki organizacyjne, na komórki organizacyjne strefy realnej. Oddziaływanie to powoduje zmierzanie do osiągnięcia celów organizacji<sup>9</sup>.

Kierowanie definiowane przez Józefa Penca to umotywowane i skoordynowane działanie ludzi zmierzające do osiągnięcia celów organizacji<sup>10</sup>. Celem kierowania jest zapewnienie współpracy ludzi w rozwiązywaniu wspólnych problemów, ukierunkowanie energii i inteligencji pracowników na przemyślane wykonywanie postawionych przed nimi zadań. Współpraca kierownika i podwładnych sprowadza się do pełnej integracji wysiłków, co oznacza również poszanowanie kierowanej osoby, jej praw i podmiotowości przez osobę zarządzającą. W zmieniających się warunkach gospodarczych oraz dostosowywania się do potrzeb współczesnej cywilizacji trzeba stosować coraz częściej demokratyczne rozwiązania.

Definiując kierowanie zakłada się, że są to świadome próby społecznego oddziaływania, zamierzone i ukierunkowane na osiągnięcie określonego celu. Definiując tę należy jednak uściślić, podkreślając, że:

— Osoba kierująca posiada określony potencjał sankcji i daje pewien sygnał informacyjny (istnieje określony asymetryczny rozkład szans oddziaływania). W organizacjach hierarchicznych asymetria ta przemawia skutecznie na korzyść formalnego przywódcy. Poprzez określone umowy, a także poprzez możliwości nagradzania i karania próbuje się kierownictwu zapewnić stałą przewagę.

— Próba oddziaływania podjęta zostaje w celu przestrzegania określonych funkcji i działań, które są ważne dla istnienia systemu społecznego (np. integracja, osiągnięcie celu, zmiana).

— Próba oddziaływania jest skierowana wprost na określone stosunki. Próby społecznego oddziaływania poprzez media albo poprzez osoby nie mające bezpo-

<sup>9</sup> L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 1994, s. 200—202.

<sup>10</sup> J. P e n c, *Strategiczne zarządzanie — perspektywiczne myślenie społeczne*, Warszawa 1994, s. 47.

średnich stosunków z osobami, na które oddziałują, zgodnie z definicją nie są zaliczane do zachowań kierowniczych<sup>11</sup>.

Do zachowań kierowniczych zaliczamy również takie, które kończą się niepowodzeniem, to znaczy, że osoba, na którą się oddziałuje, nie zmienia swojego postępowania zgodnie z oczekiwaniami. Horst Steiman proponuje następującą definicję:

Kierowanie zdefiniujemy więc jako specyficzny proces określonego (asymetrycznego i bezpośredniego) wpływu, który charakteryzuje się (świadomą) próbą oddziaływania w celu osiągnięcia funkcji ważnych dla systemu. Jeśli przywództwo oddzielić od formalnej przynależności do pewnej organizacji, to potencjalnie każda osoba w grupie może działać jako przywódca.

Proces kierowania rozumiany w ten właśnie sposób należy jeszcze skorygować współdziałaniem jednostki i otoczenia. Są to cztery podstawowe zmienne:

1. Osobowość oddziałującego, jego potrzeby, postawy i doświadczenia.
2. Osobowość jednostek, na które się oddziałuje, ich potrzeby, postawy i oczekiwania.
3. Właściwości strukturalne systemu społecznego, w którym zachodzą próby oddziaływać (struktura ról, struktura statusu, stopień konformizmu itd.).
4. Sytuacja, w ramach której zachodzą oddziaływania (charakter zadania, warunki zewnętrzne, cele grupowe itd.).

## 7. Proces oddziaływania i kreowania zachowań pracowników

Proces oddziaływania, na którym opiera się teoria przywództwa, może zakończyć się sukcesem lub niepowodzeniem. Powstaje pytanie, dlaczego? Horst Steiman odpowiada na nie, opierając się na niezgodności interesów, jakie mogą pojawić się w procesie kierowania. Cele i potrzeby oddziałującego nie zawsze są zgodne z celami i oczekiwaniami adresata oddziaływania. Ludzie zastanawiają się, jakie korzyści to im przyniesie i jakie mogą się z tym wiązać zagrożenia, czy poniesione koszty zostaną zrekomensowane poprzez otrzymane świadczenia lub nagrody. Można więc przyjąć, że cel, któremu ma służyć oddziaływanie, z punktu widzenia oczekiwanego zachowania jest korzystny dla realizacji osobistych celów podwładnego; ponadto gdy cel ten służy zaspokojeniu jego potrzeb, tym szybciej podda się on próbie wpływu i na odwrót. W związku z tym im mniej celów jest zgodnych z oczekiwaniami podwładnego, tym większy musi być potencjał oddziaływania, jeśli oczekujemy od niego pozytywnych wyników. Należy również wziąć pod uwagę fakt, że prawie nigdy nie można powiedzieć, że w przedsiębiorstwie istnieje pełna zgodność interesów i celów wszystkich współpracowników.

<sup>11</sup> H. Steiman, G. Schreyöge, *op. cit.*, s. 287.

Wtedy na pierwsze miejsce wysuwa się zagadnienie możliwości oddziaływania lub społecznych postaw władzy oddziałującego<sup>12</sup>.

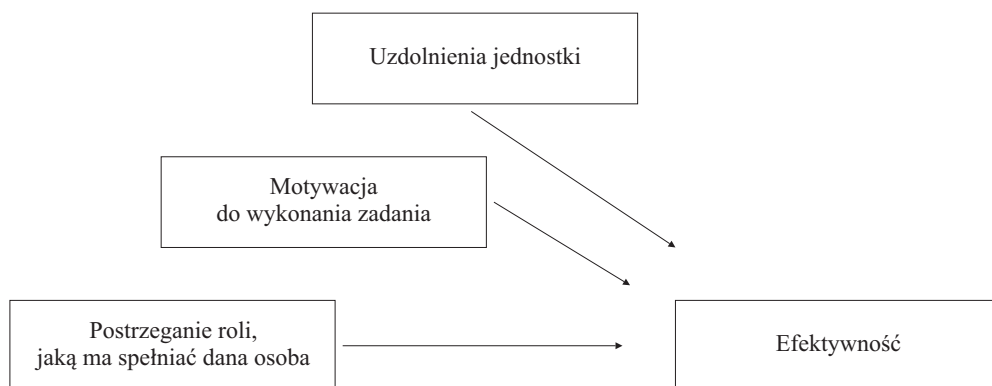
Czynniki wpływające na sprawność zarządzania, czyli pracy kierownika, dotyczą wielu dziedzin jego pracy, np. struktury organizacji, panujących tam warunków zarządzania. Ważna jest też osobowość kierownika i cechy pracowników mu podległych oraz sposoby, jakimi przełożony stara się motywować podwładnych dla uzyskania oczekiwanych efektów<sup>13</sup>.

## 8. Efektywność pracy jednostki

Istnieją trzy podstawowe czynniki wpływające na efektywne postępowanie kierownika lub jego podwładnego. Znajomość ich pozwala w dużym stopniu na wykorzystanie tych parametrów w szczególności przez kierowników względem swoich podwładnych. Podnoszenie poziomu efektywności i satysfakcji z wykonywanej pracy wiąże się bezpośrednio ze sprawowaną formą przywództwa. Kierownicy mogą skutecznie przewodzić tylko wtedy, gdy istnieje jakiś bodziec oddziałujący na pracowników skłaniający ich do wykonywania danych zadań. Można listę rozpocząć od najbardziej prymitywnych środków, takich jak przymus fizyczny, zachęty materialne (w szczególności pieniężne), a skończyć na subtelnym manipulowaniu ludzką psychiką i oddziaływaniu na podświadomość. Formy stosowane przez kierowników zarówno w wielkich organizacjach, jak i małych firmach polegają na odpowiedniej motywacji, czyli spowodowaniu, ukierunkowaniu i podtrzymaniu właściwego kierunku działania pracownika lub innej osoby nie będącej w zależności władczej. Zależności te przedstawione są na wykresie 1.

Wykres 1

Czynniki wpływające na efektywność jednostki



Źródło: J. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1999, s. 385.

<sup>12</sup> A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 1999, s. 46—48.

<sup>13</sup> P. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Kraków 1994, s. 13—22.

Spośród wymienionych trzech czynników wpływających na efektywność pracy danej jednostki najważniejsze jest niewątpliwie motywowanie do pracy i będzie ono występować jako główny czynnik, od którego zależy to, w jaki sposób podwładny będzie podchodził do powierzonych mu obowiązków. Ważne są także umiejętności i poziom wykształcenia jednostki w danym kierunku oraz środowisko pracy.

Cechy indywidualne jednostek są zasadniczym elementem determinującym poziom osiągniętej efektywności. Zgodnie z teorią cech, to właśnie indywidualne uwarunkowania miały kluczowy wpływ na osiąganie wyników przez daną organizację. Dobranie pracownika o umiejętnościach odpowiednich do wykonywanych przez niego zadań jest niekiedy najważniejszą rzeczą, ponieważ w przypadkach prac specjalistycznych jest to konieczne. W przypadkach prac o dużym napięciu psychicznym i emocjonalnym należy do nich skierować pracownika odpornego na stresy. Kierownik kierując podległym sobie zespołem powinien starać się o stworzenie odpowiedniej atmosfery pracy, rozbudzenie w ludziach pozytywnych i przydatnych organizacji cech, jak również zadbać o umiejętność tłumienia cech niepożądanych, ale tak by pracownik nie poczuł się gorszy lub nie akceptowany. Większość ludzi odczuwa potrzebę akceptacji własnej osoby, pracy i zachowania. Potrzeba uznania, odpowiednio zaspokajana przez kierownika w formie pochwały, może odnieść bardzo duży skutek w postaci wzrostu zaangażowania się pracownika w wykonywanie zadania, a to będzie rzutowało na osiąganą przez niego efektywność. Cechy indywidualne, które kierownik powinien brać pod uwagę podczas doboru odpowiednich pracowników, można podzielić na związane z wykonywanym zadaniem i koniecznymi do tego umiejętnościami oraz te, które są niezbędne do wykonywania pracy w określonych warunkach otaczających pracownika. Są to zarówno warunki materialne (fizyczne), jak również społeczne, kulturowe, dostarczające specyficznych doznań emocjonalnych itp.

Postrzeganie przez pracownika roli, jaką on sam pełni, ma również znaczenie w kształtowaniu efektywności<sup>14</sup>. Zaangażowanie w wykonywaną pracę przez daną jednostkę będzie się różnie kształtowało w zależności od jej indywidualnych potrzeb oraz od ich zaspokajania. Jak już wspomniano wcześniej, dla jednych pracowników odpowiedni poziom zarobków jest czynnikiem najważniejszym, ale inni pracownicy chcą być za coś odpowiedzialnymi, widzieć efekty i uznanie własnej pracy. Miła i koleżeńska atmosfera podczas pracy to też czynniki wpływające na zaangażowanie w pracy, a nie tylko zachowanie wymuszone przez przełożonego lub przepisy.

Współdziałanie tych wszystkich czynników jest niezbędne do prawidłowego kształtowania i wzrostu efektywności pracownika. W przypadku, kiedy jeden z nich nie jest należycie spełniony, będzie się to odbijać na rezultatach pracy.

<sup>14</sup> B. Mikula, *Jak skutecznie niszczyć motywacje do pracy i zdrowie podwładnych* [w:] *Personel — Jak skutecznie kierować i zarządzać*, Warszawa 1997.

## 9. Efektywność pracy zespołowej

Efektywność funkcjonowania zespołów pracowniczych jest determinowana wieloma czynnikami. By efektywnie zarządzać, kierownicy powinni dokładnie poznać prawa rządzące zachowaniem się grupy.

W większości przypadków grupa jako całość jest bardziej efektywna niż poszczególne jednostki. Znaczenie też mogą mieć wpływy i uwarunkowania, na przykład współzawodnictwo, rywalizacja, pomoc w wykonywanych zadaniach. Jest rzeczą niemalże oczywistą, że przy pracach twórczych wykorzystanie heurystycznego myślenia wielu członków zespołu ma szansę większego powodzenia niż próby podjęcia rozwiązania danego problemu np. przez kierownika.

Czynniki determinujące efektywność<sup>15</sup> każdego działania, między innymi działania zespołowego, można podzielić na dwie grupy:

1. Czynniki zewnętrzne względem przedsiębiorstwa, na które kierownik nie ma większego wpływu.

2. Czynniki wewnętrzne:

- związane z przedsiębiorstwem,
- związane z właściwościami zespołów występujących w przedsiębiorstwie,
- związane z indywidualnymi cechami pracowników przedsiębiorstwa.

Oprócz wyżej wymienionych można przedstawić jeszcze inne klasyfikacje czynników wpływających na efektywność pracy, która jest modyfikowana poprzez osobę kierownika lub osoby nadzorujące<sup>16</sup>:

1. Czynniki pracy zespołowej w fazie powstawania zespołów i podczas funkcjonowania zespołu.

2. Czynniki zależne i niezależne od zespołów.

3. Czynniki związane z funkcjonowaniem zespołów:

- rodzaj zespołów,
- wielkość zespołów,
- spójność zespołu i odgrywane role,
- normy zespołowe,
- zadania przydzielone zespołom,
- poziom autonomii.

4. Cechy indywidualne pracowników determinujące efektywność ich pracy i możliwość zarządzania nimi:

- zdolności (umiejętności, osobowość, percepcja),
- poziom motywacji,
- potrzeby pracowników (uświadomione i nieuświadomione),
- postawy wobec pracy i współpracowników.

<sup>15</sup> A. Smolbik, *Czynniki efektywnego funkcjonowania zespołów roboczych*, Wrocław 1992, s. 71—79.

<sup>16</sup> F. Michoń, *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, Warszawa 1981, s. 106—120.

## 10. Podsumowanie

Kierownicy, pamiętając, że ich stanowisko pozwala na modyfikowanie zachowań podwładnych, powinni dążyć do dokładnego poznania cech zarówno zespołu, jak i poszczególnych osób, które przyczyniają się do wzrostu efektywności. Umiejętne zwrócenie uwagi na cechy, jakimi charakteryzuje się pracownik, oraz właściwe ich wykorzystanie pomoże kierownikom w odpowiedniej budowie efektywnie pracujących zespołów ludzi. Właściwe podejście do nich pozwoli na wzrost zadowolenia i może podnosić motywację do pracy.

Można więc zatem stwierdzić, że istnieje wiele czynników determinujących efektywność pracy kierownika, bez względu na to, na jakim szczeblu zarządza. Oczywiście mogą mieć one nieco zmienioną postać i siłę oddziaływania. Czynniki wpływające na pracę przełożonych w wielu przypadkach również wpływają na pracowników i na ich pracę. Należy więc pamiętać o odpowiednim doborze kierowników na powierzane im stanowiska, tak by potrafili wykorzystać siły tkwiące w nich samych w sytuacji, w jakiej pracują. Fred E. Fidler stwierdził<sup>17</sup>, że trudno jest zmieniać kierowników pod względem preferowanych form zarządzania i wykorzystania władzy, należy więc, jego zdaniem, odpowiednio tylko ich dobierać do sytuacji wymagających takich form zarządzania.

## Bibliografia

- Bittel R.L., *Krótki kurs zarządzania*, Warszawa 1994.
- Chełpa S., *Skuteczne kierowanie (II)...*, „Przegląd Organizacji” 1996.
- De Pree M., *Przywództwo jest sztuką*, Bussines Press, Warszawa 1999.
- Drucker P., *Menedżer skuteczny*, Kraków 1994.
- Duda-Nowak R., *Siła przywódcy*, „Personel” 1998, nr 9.
- Gonciarski W., *Style kierowania (1)...* [w:] *Personel — Jak skutecznie kierować i zarządzać*, Warszawa 1995.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1999.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 1994.
- Kurnal J., *Teoria organizacji i zarządzania*, Warszawa 1984.
- Łukasiewicz M., *Osobowościowe uwarunkowania sprawności kierowania zespołami ludzkimi*, Poznań 1995.
- Michoń E., *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, Warszawa 1981.
- Mikula B., *Jak skutecznie niszczyć motywację do pracy i zdrowie podwładnych* [w:] *Personel — Jak skutecznie kierować i zarządzać*, Warszawa 1997.
- Penc J., *Strategiczne zarządzanie — perspektywiczne myślenie społeczne*, Warszawa 1994.
- Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 1999.
- Smolbik A., *Czynniki efektywnego funkcjonowania zespołów roboczych*, Wrocław 1992.

<sup>17</sup> W. Gonciarski, *Style kierowania (1)...* [w:] *Personel — Jak skutecznie kierować i zarządzać*, Warszawa 1995.



- Steiman H., Schreyöge G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław 1992.
- Stobińska K., *Najlepsi menedżerowie Europy Środkowo-Wschodniej*, „Personel” 1998, nr 10.
- Stoner J., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1999.
- Strategor, *Zarządzanie firmą — strategię, struktura, decyzje, tożsamość*, Warszawa 1999.
- Zawadzka A., *Przywództwo skuteczne*, „Personel” 1999, nr 1.



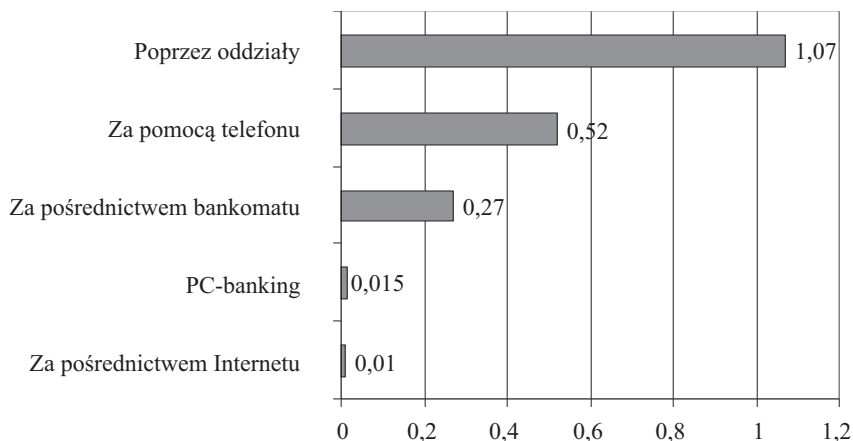
## Bankowość internetowa jako platforma oferowania nowoczesnych usług bankowych

### 1. Wstęp

W dobie rewolucji informatycznej sukces banku zależy od poziomu stosowanej technologii. Nowoczesne technologie stają się w coraz szerszym zakresie narzędziem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Strategie banków muszą więc uwzględniać rozwój tych technologii i rozwijać bankowość elektroniczną.

Wykres 1

Porównanie kosztów pojedynczej transakcji bankowej w USA (w USD)



Źródło: [1].

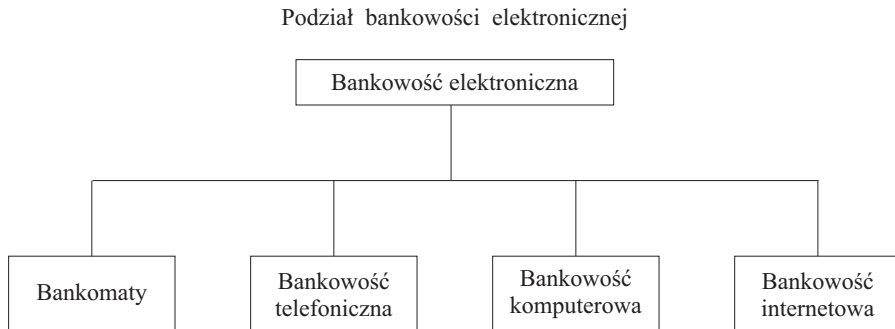
Bankowość elektroniczna wskazuje drogę do wymiernych korzyści zarówno klienta, jak i banku. Doświadczenia banków w USA pokazują, że możliwa jest znacząca obniżka kosztów działania banku poprzez obniżanie kosztu pojedynczej transakcji (wykres 1), ponadto możliwe jest znaczne rozszerzenie zasięgu działalności banku bez zwiększania liczby oddziałów. Zastosowanie bankowości elektronicznej ma też ogromny wpływ na poprawę wizerunku banku.

Aby sprostać tym wymaganiom, banki inwestują w najnowocześniejsze technologie, wśród których czołowe miejsce zajmuje elektroniczna bankowość.

Termin bankowość elektroniczna (*electronic banking, e-banking*) oznacza zdalne korzystanie z usług bankowych za pomocą urządzeń elektronicznych i telekomunikacyjnych oraz przy wykorzystaniu technologii informatycznych.

Tego rodzaju działalność może być realizowana za pomocą różnych technologii, a co za tym idzie, bankowość elektroniczną dzielimy na kilka podstawowych grup:

Wykres 2



Źródło: [7].

Od strony praktycznej pod pojęciem bankowości elektronicznej rozumie się funkcjonowanie takich systemów, jak:

#### Systemy obsługujące bankomaty

Jest to najbardziej obecnie rozpowszechniona forma bankowości elektronicznej. Bankomaty pozwalają na geograficzne rozszerzenie dostępności usług bankowych. Za ich pośrednictwem klient może dokonać wypłaty gotówkowej i sprawdzenia stanu konta. Aby rozszerzyć zakres usług dostępnych przez bankomat, powstają bankomaty nowej generacji, wyposażane w dodatkowe funkcje, obejmujące również obsługę czeków, zakładanie lokat terminowych i ewentualnie sprzedaż produktów nietypowych dla banków (np. znaczki, bilety).

#### Systemy bankowości telefonicznej (*telebanking*)

Postęp w teleinformatyce umożliwił dystrybucję usług bankowych za pośrednictwem telefonu. *Telebanking* wprowadza nowy kanał kontaktu z klientem i polega na uzyskiwaniu za pośrednictwem telefonu dostępu do wybranych usług bankowych, których zakres jest stopniowo coraz większy. Usługi te są dostępne zwykle za pośrednictwem telefonów tonowych i pozwalają na uzyskanie informacji głosowej. Wszystkie polecenia do systemu klient wprowadza na klawiaturze telefonu, z którego dzwoni. Ostatnio coraz częściej dostęp do usług bankowych jest też możliwy za pośrednictwem telefonów komórkowych. Informacje wysyłane są w formie krótkich wiadomości tekstowych — SMS. Obok informacji o sal-

dzie rachunku i o ostatnich operacjach niektóre banki wprowadzają możliwość zamawiania czeków, dokonywania przelewów, umożliwiają dostęp do informacji o kursach walut lub blokadę tej usługi. Klienci cenią sobie dostępność i łatwość posługiwania się tym systemem.

Systemy bankowości komputerowej (*PC-banking, office banking, home banking*)

Usługa ta oferowana jest przede wszystkim klientom instytucjonalnym. Pozwala klientom banku na dostęp do swojego rachunku bankowego przy użyciu mikrokomputera oraz zainstalowanego na nim dedykowanego oprogramowania, za pośrednictwem łącza telekomunikacyjnego. Komputer klienta łączy się bezpośrednio z serwerem banku. Zainstalowane u klienta oprogramowanie dostarczane jest przez bank i ściśle współpracuje z aplikacją na serwerze bankowym. Systemy *PC-banking* umożliwiają klientowi banku dokonywanie ze swojego mikrokomputera wielu operacji, zróżnicowanych w zależności od oprogramowania, z którego bank korzysta. Są to m.in. następujące operacje: sprawdzenie salda swojego rachunku, przegląd dokonanych operacji, realizacja zlecenia płatniczego, zlecenie zadań do wykonania w przyszłości i inne. Usługa ta realizowana jest w Polsce za pomocą systemów komputerowych o różnych nazwach własnych. W języku potocznym nazwa własna, jak np. *home banking*, używana jest często jako nazwa dla tej usługi.

Poniższa tabela ilustruje systemy *PC-banking* w kilku wybranych bankach działających w Polsce (dane z grudnia 1999 r.), ich nazwy własne oraz liczbę klientów.

Tabela 1

Systemy bankowości komputerowej w bankach działających w Polsce

Nazwa banku	Nazwa systemu	Liczba klientów
Bank Handlowy SA	Direct Banking	2500
BPH SA	Home Banking EDI BPH	327
Bank Śląski SA	MultiCash	1704
BRE Bank SA	BRESOK	4800
Bank Pekao SA	BETA	2100
Kredyt Bank SA	Corporate Home Banking	1500
PKO BP	NetBank 2	500
PBK SA	Home-Banking	800
WBK SA	Minibank	900

Źródło: [2].

### Systemy bankowości internetowej (*internet banking, i-banking*)

Usługę tę banki oferują zarówno klientom indywidualnym, jak i instytucjonalnym. Stwarza ona możliwość dostępu do rachunku bankowego i wykonywanie typowych operacji za pomocą komputera podłączonego do sieci Internet. Klient może połączyć się systemem komputerowym banku za pomocą komputera z zainstalowaną przeglądarką internetową i dołączonego do sieci Internet. Nie jest potrzebne żadne specjalistyczne ani dodatkowe oprogramowanie. W ramach tego systemu klientom udostępniany jest zróżnicowany zakres usług w zależności od poziomu technologicznego i organizacyjnego w danym banku. Zagadnienie to będzie omówione w dalszej części niniejszego opracowania.

Poza wymienionymi systemami dość obiecująco rysuje się rozwój innych form bankowości elektronicznej. Przewiduje się stosowanie takich rozwiązań, jak: interaktywne odbiorniki telewizyjne, wielofunkcyjne mikrokomputery łączące funkcje komputera i telefonu komórkowego, tonowe aparaty telefoniczne sprzężone z urządzeniami IVR (*Interactive Voice Response*) zapewniające rozpoznawanie mowy i zamianę pliku tekstowego na głos, wideofony z urządzeniami IVR, telefony komórkowe obsługujące protokół aplikacji bezprzewodowych WAP.

## 2. Bankowość internetowa

Bankowość internetowa, rodzaj bankowości elektronicznej, staje się na świecie jednym z normalnych elementów usług bankowo-finansowych. Usługi bankowe oferowane przez Internet dają znaczne korzyści zarówno klientom banków, jak i samym bankom.

Dla klientów są to:

- możliwość wglądu w aktualny stan rachunku o każdej porze (24 godziny przez 7 dni w tygodniu) i z każdego miejsca na Ziemi,
- szybszy dostęp do informacji finansowej, co umożliwia lepsze zarządzanie środkami finansowymi,
- ograniczenie czasochłonnych, bezpośrednich kontaktów z oddziałem prowadzącym rachunek,
- przyspieszenie transakcji płatniczych,
- oszczędność czasu i pieniędzy związana z wyeliminowaniem konieczności ręcznego wypełniania dokumentów i zleceń bankowych,
- eliminacja zagrożeń związanych z dokonywaniem transakcji metodami tradycyjnymi, takich jak np. kradzież gotówki czy też dokumentów bankowych,
- oszczędności związane z ograniczeniem konieczności zapewnienia bezpieczeństwa fizycznego.

W przypadku banku są to:

- możliwość szybszej obsługi klientów,
- obniżka kosztów obsługi klientów i przetwarzania dokumentów papierowych,

- oszczędność kosztów związanych z rozbudowywaniem sieci oddziałów,
- zwiększenie poziomu zadowolenia klientów,
- rozszerzenie zasięgu działania bez tworzenia nowych oddziałów,
- możliwość oferowania nowych rodzajów usług,
- indywidualizacja oferty,
- eliminacja zagrożeń związanych z tradycyjnymi przestępstwami, jak np. fałszowanie dokumentów bankowych.

Banki wykorzystujące Internet w swej działalności robią to w sposób bardzo zróżnicowany. Większość z nich wykorzystuje Internet jako kolejny kanał komunikacyjny umożliwiający przekazywanie klientom informacji o sobie i zakresie oferowanych usług. Wciąż rośnie jednak liczba banków oferujących przez Internet pełny zakres usług finansowych. Bankowe usługi internetowe muszą być częścią długofalowej strategii banku. W zależności od tejże strategii przyjmuje się dwa podstawowe modele bankowości internetowej:

- Bankowość internetową jako kanał dystrybucji produktów i usług. Jest to najbardziej rozpowszechniona opcja, wybierana przez banki uniwersalne, które swoim dotychczasowym klientom oferują dodatkową formę dostępu do usług — wygodniejszą i tańszą.

- Bankowość internetową wykorzystywaną przez nowe, wyspecjalizowane tzw. banki wirtualne oferujące tylko wirtualny dostęp do rachunku. Bankowość wirtualna jest kombinacją technologicznych i organizacyjnych innowacji, zapewniających rozszerzenie tradycyjnych form usług finansowych. Bank wirtualny jest samodzielnym podmiotem gospodarującym, który zapewnia dostępność pakietu usług finansowych bez fizycznego istnienia tradycyjnej obsługi okienkowej, a dostęp do rachunków realizowany jest wyłącznie poprzez sieć Internet.

Jednakże te dwa ogólne modele nie pokazują całej gamy rozwiązań, które również funkcjonują i są etapami pośrednimi pomiędzy tymi dwoma podstawowymi modelami.

Ze względu na sposób wykorzystania sieci Internet wyróżnić można trzy różne funkcje w ewolucyjnym rozwoju bankowości internetowej:

- 1) wykorzystanie sieci Internet jako środka dostarczania informacji (do i od klientów),

- 2) wykorzystanie sieci Internet jako kanału zawierania transakcji (analogicznych jak w oddziale banku),

- 3) strategiczne wykorzystanie sieci Internet jako narzędzia rozwijania i ulepszania zindywidualizowanych wzajemnych stosunków bank—klient.

Dla każdej z wymienionych funkcji można dodatkowo wyróżnić trzy poziomy zaawansowania technologicznego i organizacyjnego: podstawowy, pośredni i zaawansowany.

Na pierwszym poziomie — podstawowym bank kopiuje sposoby pracy realizowane wcześniej za pomocą innych mediów, co otwiera pewne nowe możliwości, ale z całą pewnością nie wykorzystuje wszystkich szans, jakie stwarza to nowe medium.

Na poziomie pośrednim niektóre specyficzne cechy sieci Internet wykorzystywane są do wzbogacenia działalności banku, lecz nie wpływa to zasadniczo na sposób działania banku.

Dopiero na poziomie zaawansowanym pojawia się możliwość tworzenia zupełnie nowych form działalności instytucji finansowych w Internecie.

Poniżej przedstawiony jest zakres usług oferowanych przez banki dla poszczególnych funkcji, uwzględniający poziom zaawansowania technologicznego i organizacyjnego.

Tabela 2

Zakres usług oferowany w poszczególnych etapach rozwoju *i-bankingu*

Poziom / Funkcje	Podstawowy	Pośredni	Zaawansowany
Dostarczanie informacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>— informacje na stronie WWW dotyczące banku</li> <li>— informacje promocyjne</li> <li>— ogłoszenia o ofertach specjalnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— wyszukiwanie informacji</li> <li>— ściąganie raportów</li> <li>— rekrutacja pracowników</li> <li>— odnośniki do innych stron WWW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— subskrypcje</li> <li>— reklamy</li> <li>— grupy dyskusyjne</li> </ul>
Transakcje	<ul style="list-style-type: none"> <li>— otwieranie rachunków</li> <li>— wnioski o wydanie karty kredytowej</li> <li>— udostępnianie analiz i informacji finansowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— dostęp do salda rachunku</li> <li>— przegląd dokonanych operacji</li> <li>— przelewy</li> <li>— zlecenia stałe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— bank wirtualny — działający wyłącznie w Internecie, nie posiadający oddziałów</li> </ul>
Relacje z klientami	<ul style="list-style-type: none"> <li>— e-mail</li> <li>— formularze do zgłaszania uwag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— kalkulatory finansowe</li> <li>— doradztwo inwestycyjne</li> <li>— możliwość ściągania oprogramowania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— indywidualizacja działań na podstawie profilu klienta</li> <li>— wideokonferencje</li> </ul>

Źródło: [3; 4].

W zależności od strategii długofalowej bank realizuje wybrany model bankowości internetowej.

### 3. Przegląd polskich rozwiązań w zakresie bankowości internetowej

Obecnie niewiele banków w Polsce udostępnia swe usługi przez Internet. Przeglądając zastosowane rozwiązania i oferowany zakres usług, widzimy, że



banki te wciąż ewoluują w kierunku pełnej bankowości internetowej, wciąż zmieniają i dopracowują swoje rozwiązania.

Systemy, które można zaliczyć do bankowości internetowej, uruchomiły dopiero\* cztery banki działające w Polsce: Pekao SA, WBK SA, BPH SA, PPABank SA.

## Bank Pekao SA

Bank ten umożliwia korzystanie z systemu bankowości internetowej w jednym, wydzielonym, wirtualnym oddziale, który przyjął obecnie nazwę Centrum Bankowości Elektronicznej TELEPEKAO 24. Klienci posiadający już konta w fizycznie istniejących placówkach banku Pekao SA nie mogą automatycznie stać się użytkownikami kont w TELEPEKAO 24. Oddział elektroniczny działa jako odrębna jednostka i trzeba w nim założyć nowy rachunek. TELEPEKAO 24 prowadzi rachunki bankowe zarówno dla klientów indywidualnych, jak i instytucjonalnych. Osobom fizycznym proponowane jest założenie Eurokonta WWW, w ramach którego świadczone są usługi analogiczne do usług związanych z klasycznym Eurokontem. Klientom instytucjonalnym oferowana jest możliwość otwierania rachunków bieżących i pomocniczych.

Aby otworzyć Eurokonto WWW w oddziale wirtualnym TELEPEKAO 24, należy wypełnić odpowiedni formularz TELEPEKAO na stronie <http://www.pekao.com.pl/oe/>. W formularzu tym m.in. należy podać, który oddział Pekao SA wybieramy jako tzw. placówkę pośredniczącą. Wypełniony formularz jest akceptowany przez TELEPEKAO 24 i w terminie od 1 do 4 tygodni klient jest zapraszany do placówki pośredniczącej w celu podpisania umowy o prowadzenie rachunku. Następnie otrzymuje swój unikatowy identyfikator, hasło oraz małe elektroniczne urządzenie, tzw. token służący do dodatkowej identyfikacji klienta. Potwierdzone i podpisane dokumenty przekazywane są z placówki pośredniczącej do TELEPEKAO 24 i w ciągu 3 dni oddział ten dokonuje aktywacji rachunku.

Aby rozpocząć korzystanie z usług TELEPEKAO 24, należy połączyć się ze stroną WWW TELEPEKAO 24, podać identyfikator i hasło oraz odczytać wyświetloną sekwencję cyfr (za każdym razem inną). Sekwencję tę należy przepisać na klawiaturze otrzymanego w oddziale tokena, a wyświetlacz tokena pokaże nam wówczas inny ciąg ośmiu cyfr, które należy przepisać w odpowiednie pole strony WWW. Zastosowany tu system bezpieczeństwa z wykorzystaniem tokena ma stanowić gwarancję, że nikt niepowołany nie skorzysta z naszego konta. Token dodatkowo zabezpieczony jest sześciocyfrowym PIN-em, aby zgubiony lub skradziony nie stanowił zagrożenia dla internetowego konta.

Zakres usług udostępnianych przez TELEPEKAO 24:

— informacje o rachunkach klienta (lista rachunków, aktualne salda, dzienne operacje i obroty, data ostatniej operacji i inne),

\* Stan na 1 III 2000 r.

- historia operacji na rachunkach za wybrany okres,
- zlecenia przelewu,
- zakładanie i likwidacja lokat terminowych,
- możliwość składania przez klientów indywidualnych wniosku o pożyczkę,
- składanie wniosków o karty płatnicze i czeku.

Centrum Bankowości Elektronicznej TELEPEKAO 24 to pierwsza w Polsce próba działania poprzez oddział w pełni wirtualny.

### Wielkopolski Bank Kredytowy SA

Bankowość internetowa w banku WBK SA jest częścią pakietu WBK24 dostępnego pod adresem <http://www.wbk24.pl/> i nosi nazwę WBKonline.

WBK SA poprzez sieć Internet, umożliwia swoim klientom dostęp do wszystkich rachunków bankowych prowadzonych w tym banku. Usługa jest przeznaczona zarówno dla klientów indywidualnych, jak i instytucjonalnych. Na obecnym etapie bank ten udostępnia tylko następujące usługi:

- umożliwia dostęp przez Internet do informacji o saldzie rachunku,
- pozwala na sprawdzenie historii operacji,
- pozwala na uzyskanie informacji o aktualnych kursach walut wg tabeli kursowej WBK SA.

Warunkiem ubiegania się o korzystanie z usług WBK24 jest posiadanie konta w dowolnym oddziale banku WBK SA. Aby korzystać z powyższych usług, należy dokonać rejestracji usługi WBK24 w tej placówce banku WBK SA, w której klient ma już założone konto. Klient musi podpisać „Deklarację korzystania z usług bankowych WBK24”. Po pozytywnym rozpatrzeniu przez bank tej deklaracji klient otrzymuje od banku numer identyfikacyjny oraz zamkniętą kopertę zawierającą dodatkowo numer PIN. Od tej chwili może już poprzez Internet korzystać z usług WBKonline.

Zakres usług oferowanych przez WBKonline jest chwilowo bardzo wąski. Bank przewiduje wdrożenie pełnego zakresu usług w roku 2000.

### Bank Przemysłowo-Handlowy SA

Bank BPH SA umożliwia dostęp do rachunku bankowego przez Internet za pomocą systemu bankowości internetowej o nazwie BPH Sez@m. Z systemu tego mogą korzystać posiadacze kont BPH Sezam. Klienci nie posiadający takiego konta mogą go założyć w trakcie rejestracji do systemu BPH Sez@m.

Udostępnienie usług systemu BPH Sez@m jest możliwe po wypełnieniu wniosku znajdującego się na stronie <http://www.sezam.bph.pl/>. W trakcie rejestracji wniosku klient musi wygenerować klucze (prywatny i publiczny) oraz identyfikatory i hasła (do skrzynki pocztowej i do systemu BPH Sez@m). Klient nie otrzymuje jednak klucza prywatnego, lecz tylko tzw. „odcisk” klucza prywatnego, który musi starannie przechowywać.

Rejestracja przebiega w trzech etapach:

- 1) założenie skrzynki pocztowej przeznaczonej do korespondencji z bankiem,
- 2) podanie informacji niezbędnych do założenia rachunku w banku BPH lub podanie numeru posiadanego już konta BPH Sezam,
- 3) podpisanie umowy o świadczeniu usług w wybranym oddziale banku.

W trakcie rejestracji ustalane jest hasło do rachunku oraz dodatkowo tzw. „odcisk” klucza prywatnego. Po wypełnieniu wniosku bank kontaktuje się telefonicznie z klientem w ciągu 3 dni i zaprasza do podpisania „Umowy korzystania z systemu internetowego BPH Sez@m” do oddziału wskazanego przez klienta we wniosku. Udostępnienie systemu BPH Sez@m następuje po upływie 3 dni od dnia podpisania umowy.

Klienci korzystający z usługi BPH Sez@m poprzez Internet będą mogli:

- sprawdzić saldo rachunku oraz środki dostępne po uwzględnieniu przyznaných limitów kredytowych,
- przejrzeć historię rachunku z ostatnich dwóch miesięcy,
- dokonywać przelewów na konta wewnętrzne banku BPH oraz na konta innych banków krajowych,
- zlecić wydanie książeczki czekowej,
- zastrzec zgubione чеки,
- korespondować z bankiem.

Bank przewiduje, że od kwietnia 2000 roku udostępni w systemie BPH Sez@m również obsługę lokat.

## Pierwszy Polsko-Amerykański Bank SA

PPABank oferuje system bankowości internetowej o nazwie Pl@net. System ten umożliwia obsługę rachunków już posiadanych w PPABank.

System Pl@net polecany jest klientom indywidualnym i małym podmiotom gospodarczym. Aby zostać użytkownikiem systemu Pl@net, należy wypełnić wniosek na stronie WWW banku PPABank. Każdy klient systemu Pl@net otrzymuje swój identyfikator, hasło oraz tzw. certyfikat cyfrowy. Dostęp do usług w systemie Pl@net jest możliwy po weryfikacji hasła i certyfikatu. Klienci korzystający z tej formy usług banku nie otrzymują nowego rachunku w elektronicznym oddziale banku, lecz będą mogli korzystać z tradycyjnego rachunku w jednym z istniejących oddziałów banku.

Zakres usług udostępnianych przez system Pl@net:

- uzyskiwanie informacji na temat aktualnego salda rachunku oraz operacji wykonanych na rachunku,
- przeglądanie historii rachunku,
- składanie zleceń przelewów na rzecz kontrahentów na terenie Polski,
- składanie zleceń do realizacji w przyszłości,
- obsługa stałych zleceń,
- obsługa lokat terminowych,

- tworzenie własnej listy kontrahentów,
- składanie wniosków o wydanie kart VISA i czeków,
- zmiana hasła umożliwiającego dostęp do rachunku,
- możliwość korespondencji z bankiem.

Dla PPABank bankowość internetowa to nie kwestia podążania za nowinkami technologicznymi, lecz konieczność wynikająca z małej liczby oddziałów rzeczywistych.

#### 4. Podsumowanie

Banki działające w Polsce udostępniają przez Internet bardzo zróżnicowany zakres usług.

Tabela 3

Zestawienie usług udostępnianych przez Internet klientom indywidualnym

Usługa	Bank			
	Pekao SA	BPH SA	WBK SA	PPABank SA
saldo rachunku	T	T	T	T
historia operacji	T	T	T	T
zlecenia przelewu	T	T		T
obsługa lokat	T			T
wnioski o pożyczkę	T			
wydanie kart płatniczych	T			T
wydanie książeczki czekowej	T	T		T
zastrzeganie czeków		T		
korespondencja z bankiem		T		T

Źródło: [opracowanie własne].

Opisane banki stosują dwa modele usług bankowych realizowanych za pośrednictwem Internetu:

- poprzez oddział wirtualny banku,
- poprzez internetowy dostęp do rachunków funkcjonujących w oddziale rzeczywistym.

Ten drugi model, aby w pełni wykorzystać jego możliwości, wymaga scentralizowanego systemu informatycznego i związanych z tym zmian organizacyjnych. Wydaje się jednak, że ze względu na kierunek rozwoju informatyzacji w polskich bankach to drugie rozwiązanie ma więcej zwolenników.

Część banków adresuje swoją internetową ofertę tylko do klientów indywidualnych, część tylko do klientów komercyjnych (podmioty gospodarcze i instytucje), a oferta niektórych jest przeznaczona zarówno dla klienta indywidualnego, jak i małych firm. Dlatego prezentowane zestawienie (tab. 3) nie oddaje w pełni zakresu usług internetowych w danym banku, gdyż dla porównania należałoby zsumować ofertę dla klientów indywidualnych i dla podmiotów gospodarczych.

Postęp w sferze bankowości internetowej w Polsce dokonuje się niezwykle szybko. W ostatnim półroczu znacząco zmienił i rozwinął swoją ofertę w Internecie bank Pekao SA oraz pojawiły się oferty pozostałych opisywanych w niniejszym opracowaniu banków. Z zapowiedzi wynika, że w najbliższej przyszłości tę formę kontaktu z klientami będą wdrażać kolejne instytucje finansowe. Proces ten obejmie co najmniej kilkanaście spośród największych banków w Polsce. Podążanie w tym kierunku wynika z wymagań stawianych przed bankami przez klientów. Banki muszą się bowiem liczyć z potrzebami klientów już związanych z bankiem, a także chcą przyciągnąć do banku dostępnego w Internecie kolejne grupy klientów, zwykle dobrze sytuowanych materialnie, młodych, dobrze wykształconych (bo taki jest profil użytkowników Internetu w Polsce [8]). Tacy klienci przysporzą bankom znaczących obrotów, a więc i dodatkowych zysków.

Rosnący udział zagranicznych inwestorów w bankowości dodatkowo wymusza na bankach potrzebę obniżenia kosztów ich działalności. Jak wykazano wcześniej, bankowość elektroniczna, a w szczególności bankowość internetowa, może być jednym z głównych czynników ich obniżenia. Powyższe aspekty rozwoju bankowości internetowej w Polsce spowodują, że w najbliższym czasie będzie to dziedzina bardzo ważna dla banków, stale rozwijana i udoskonalana.

## Bibliografia

- [1] USWeb — Transforming Consumer Banking Through Internet Technology [[http://www.usweb.com/pdfs/sol\\_banking.pdf](http://www.usweb.com/pdfs/sol_banking.pdf)].
- [2] Rada Bankowości Elektronicznej [<http://www.rbe.pl/bankowość>].
- [3] Diniz E., Web Banking in USA. „Journal of Internet Banking and Commerce” [<http://www.arraydev.com/commerce/JIBC/9806-06.htm>].
- [4] Seitz J., Internet Banking — An Overview [<http://www.arraydev.com/commerce/JIBC/>].
- [5] Ryznar Z., *Informatyka bankowa. Próba syntezy*, Wydawnictwo WSB, Poznań 1998.
- [6] Frączkowski M., *Banki w Internecie*, Biuletyn Bankowy 8/99.
- [7] Śliperski M., *Niełatwa walka o wirtualnego klienta*, Biuletyn Bankowy 10/99.
- [8] Katedra Marketingu AE w Krakowie, *Badanie polskich użytkowników sieci Internet* [<http://badanie.ae.krakow.pl>].



ZYGMUNT MAZUR  
MAREK DUDEK

## Sterowanie ciągłością przepływu produkcji w gniazdach wieloprzedmiotowych

### 1. Wstęp

Sterowanie przepływem produkcji to zespół działań związanych z uruchamianiem procesu produkcji, śledzeniem jego realizacji i regulacją jego przepływu. Głównym celem sterowania jest wyprodukowanie wyrobów w ilościach i terminach określonych w planie przy zapewnieniu ciągłego przepływu. Sterowanie przepływem produkcji polega więc na takim zarządzaniu przepływem, aby uzyskać określoną ilość w określonym terminie. W sterowaniu przepływem produkcji korzysta się z podstawowych zasad logistyki. Podstawowa zasada logistyki to usprawnienie przepływu.

Najkorzystniejszym przepływem jest przepływ ciągły zsynchronizowany z ustalonymi terminami realizacji. Wymieniony przepływ pozwala na uzyskanie następujących efektów:

- zmniejszenie zapasów międzyoperacyjnych,
- dostępność w toku realizacji procesu stanowisk i środków transportowych,
- zmniejszenie ilości wyrobów wykonanych przedterminowo.

Osiągnięcie tych efektów jest możliwe poprzez zaprojektowanie systemu sterowania przepływem produkcji, który zapewni odpowiednią synchronizację zlecenia. Synchronizacja powinna doprowadzić do realizacji każdej fazy wytwarzania wtedy, kiedy trzeba, a wyrobów finalnych zgodnie co do terminu i ilości.

### 2. Sterowanie produkcją w komórkach obróbki grupowej

W komórkach obróbki grupowej realizuje się produkcję grupy wyrobów. Komórki te cechują się dużą zmiennością wykonywanych zadań i zmiennością realizowanych przepływów. W takich warunkach wzrasta rola i znaczenie sterowania przepływem produkcji. Sterowanie przepływem produkcji w celu uzyskania założonych terminów realizacji zadań i ciągłości przepływu polega na śledzeniu i regulacji następujących parametrów:

- terminu rozpoczęcia ciągu operacji na danym stopniu,

- liczby równoległych stanowisk wykonujących równocześnie daną operację,
- wielkości partii transportowej.

Dla danej komórki obróbki grupowej wymienione parametry zmieniać można w granicach elastyczności istniejącej już struktury tej komórki. W możliwych granicach elastyczności struktury steruje się przepływami, dotrzymując ustalonych w planie produkcji założeń. Wynikiem prawidłowo działającego systemu sterowania powinno być dotrzymanie następującego warunku:

$$Cc_j \leq T_j$$

gdzie:

- $Cc_j$  — termin realizacji  $j$ -tego zadania przy danym wariancie ciągłego przepływu,  
 $T_j$  — ustalony planem termin otrzymania żądanej wielkości produkcji  $j$ -tego zadania.

Sterowane parametry wpływają na termin realizacji poprzez oddziaływanie na długość cyklu wykonania danego zadania lub ich grupy. Wpływ parametrów na długość cyklu przedstawia następująca formuła:

$$Cc_j = r_1 \cdot \sum_{i=1}^{N-1} t_{i1} + \sum_{i=2}^N Sw_i + r_j \cdot \sum_{j=1}^M t_{Nj}$$

gdzie:

- $r_j$  — liczba sztuk partii transportowej dla  $j$ -tego wyrobu,  
 $p_j$  — wielkość partii  $j$ -tego wyrobu w sztukach,  $p_j = \sum r_j$

$$t_{ij} = \frac{t_{oij}}{n_{ij}}$$

- $t_{oij}$  — czas trwania  $i$ -tej operacji na  $j$ -tym wyrobie,  
 $n_{ij}$  — liczba równoległych stanowisk do wykonania  $i$ -tej operacji  $j$ -tego zadania,  
 $Sw_i$  — przesunięcie względne terminu rozpoczęcia ciągu operacji na danym stopniu;  $Sw_1 = 0$

Parametry  $n_{ij}$ ,  $r_j$ ,  $Sw_i$  zmieniać można w granicach elastyczności struktury danej komórki. Struktura komórki to liczba wszystkich stanowisk, liczba stanowisk danego typu oraz system transportowy i jego organizacja wynikająca z przestrzennego rozmieszczenia stanowisk.

W sterowaniu równocześnie trzema parametrami i badaniu ich wpływu na terminy realizacji zadań autorzy proponują stosować technikę symulacji.



### 3. Opis procedury sterowania

Zgodnie z podanymi wcześniej założeniami ustalania reguł przepływu jako przedmiot badań wybrano procesy wytwórcze realizowane w gnieździe przedmiotowym ukierunkowanym, którego charakterystyka jest następująca:

- produkuje się  $M$  różnych wyrobów podobnych,
- gniazdo wyposażone jest we wszystkie niezbędne stanowiska potrzebne do realizacji wszystkich operacji technologicznych  $N$ ,
- liczba stanowisk danego typu  $n_i$  jest z góry określona w procesie projektowania gniazda,
- globalna wielkość produkcji  $P = \sum_j p_j$  może się zmieniać w ustalonych granicach,
- dysponujemy czasami jednostkowymi  $t_{o_{ij}}$  oraz przebiegami procesów technologicznych dla wszystkich wyrobów (marszruty); w procesach niektórych wyrobów dopuszcza się opuszczanie operacji,
- wyjściowy program produkcji jest programem wynikającym z terminowego portfela zamówień.

Projektowanie przepływów przebiegać będzie wg następującego algorytmu:

- a) szeregujemy przydzielone komórce zadania do wykonania wg terminów zamówień (zadanie pierwsze to takie, które ma najwcześniejszy termin wykonania),
- b) porządkujemy macierz  $t_{o_{ij}}$  wg ustalonej w punkcie a) kolejności; tworzymy macierz wartości  $|p_j \cdot t_{o_{ij}}|$  oraz macierz terminów  $|C_{ij}|$ ,

$$C_{ij} = \tau_{ij} + \max(C_{i,j-1}, C_{i-1,j})$$

gdzie:

$\tau_{ij}$  — prędkość  $j$ -tego zadania na  $i$ -tej operacji

$$\tau_{ij} = p_j \cdot t_{o_{ij}}$$

lub

$$\tau_{ij} = p_j \cdot \frac{t_{o_{ij}}}{n_{ij}}$$

po wprowadzeniu równoległych stanowisk dla realizacji równocześnie  $i$ -tej operacji dla  $j$ -tego zadania,

lub

$$\tau_{ij} = r_j \cdot t_{o_{ij}}$$

przy realizacji  $j$ -tego zadania w partiach transportowych,

lub

$$\tau_{ij} = r_j \cdot \frac{t_{oij}}{n_{ij}}$$

przy realizacji  $j$ -tego zadania w partiach transportowych i wprowadzeniu równoległych stanowisk do realizacji równocześnie  $i$ -tej operacji  $j$ -tego zadania, gdzie:

$$\tau_{i1} = Sw_i + t_{oij}$$

$C_{ij}$  — czas, po jakim  $j$ -ty wyrób będzie po  $i$ -tej operacji ( $i$ -tej fazie realizacji).

c) wprowadzamy układ czasowo-zwarty, wyliczając jego parametry, stosując metodę węzłów synchronizacyjnych [1]:

— przesunięcie względne  $Sw_i$

— przesunięcie bezwzględne  $Sb_i$ , gdzie:  $Sb_i = \sum_{i=1}^{N-1} t_{i1} + \sum_{i=2}^N Sw_i$

d) sprawdzamy, czy spełniony jest warunek  $C_{Nj} \leq T_j$ , jeśli nie, to przystępujemy do formowania przepływu danego wyrobu,

e) wprowadzamy wielostrumieniowy przepływ dla operacji o  $\max t_{oij}$ ; jeżeli na danym stopniu  $i$ , na którym jest  $\max t_{oij} > 1$ , to wprowadzamy wielostrumieniowy przepływ.

Maksymalną liczbę stanowisk wprowadzoną do realizacji danej operacji określa warunek:

$$n_{ij} \leq \frac{\max t_{oij}}{\min t_{oij}}$$

Optymalną dla danych warunków liczbę równoległe pracujących stanowisk dobieramy drogą symulacji,

f) sporządzamy macierz wartości  $\left| \frac{t_{oij}}{n_{ij}} \right|$ , macierz wartości  $\left| p_j \cdot \frac{t_{oij}}{n_{ij}} \right|$  oraz macierz nowych terminów  $\left| C'_{ij} \right|$ ,

g) wprowadzamy układ czasowo-zwarty,

h) sprawdzamy, czy spełniony jest warunek  $C'_{Nj} \leq T_j$ , gdy nie, to dla pierwszego wyrobu, który tego warunku nie spełnia, wprowadzamy przepływ w partiach transportowych,

i) potrzebną liczbę partii transportowych dla danego wyrobu  $j$  oraz liczbę sztuk wyrobów w partii obliczamy drogą symulacji, tak aby osiągnąć długość cyklu  $C_j^T$  dla danego wyrobu wynikającą z zależności:

$$C_j^T = T_j - C_{1,j-1}$$

Gdy z podanej zależności wyliczone wartości spełniają warunek  $r_j \geq p_j$ , to nie wprowadzamy podziału na partie transportowe, czyli  $r_j = p_j$ ;  $k_j = 1$ . Gdy  $r_j < p_j$ , to liczbę partii transportowych wyznacza się z warunku:

$$k_j = \frac{p_j}{r_j}$$

gdzie:

$k_j$  — liczba partii transportowych dla wyrobu  $j$ ; wartość  $k_j$  przyjmuje się jako najbliższą większą liczbę całkowitą,

j) sporządzamy macierz wartości  $\left| r_j \cdot \frac{t_{oj}}{n_{ij}} \right|$  oraz macierz nowych terminów  $\left| C_{ij}'' \right|$ ,

k) powtarzamy kroki i) oraz j) aż do spełnienia warunku  $C_{Nj}'' \leq T_j$

#### 4. Przykładowa demonstracja przedstawionego algorytmu

Do demonstracji problemu wzięto komórkę, w której należy zrealizować w danym okresie pięć wyrobów A, B, C, D, E. Marszruty technologiczne i czasy  $t_{oj}$  przedstawia macierz:

0,10	0,20	0,20	0,30	0,20
0,10	0,20	0,40	0,20	0,60
0,05	0,60	0,50	0,15	0,10
0,15	0,60	0,30	0,05	0,40
0,20	0,30	0,10	0,15	0,30

Komórka posiada następującą liczbę maszyn na poszczególnych stopniach

$$n_i = \begin{vmatrix} 2 \\ 2 \\ 1 \\ 1 \\ 1 \end{vmatrix}$$

Wielkości produkcji wyrobów są następujące:

$$P_A = 20, P_B = 10, P_C = 10, P_D = 20, P_E = 10$$

Terminy realizacji zadań są następujące:

$$\tau_A = 25, \tau_B = 31, \tau_C = 18, \tau_D = 21, \tau_E = 28$$

Mając terminy zamówień na konkretne wyroby, uszeregowano realizację zadań:

C, D, A, E, B

Sporządzono macierz wartości  $p_j \cdot t_{o_{ij}}$

2,0	6,0	2,0	2,0	2,0
4,0	4,0	2,0	6,0	2,0
5,0	3,0	1,0	1,0	6,0
3,0	1,0	3,0	4,0	6,0
1,0	3,0	4,0	3,0	3,0

Wprowadzamy układ czasowo-zwarty.

2,0	6,0	2,0	2,0	2,0						Sw	Sb		
4,0	4,0	2,0	6,0	2,0	2,0	2,0	2,0	-2,0	0,0	-4,0			
							2,0			0,0	2,0	2,0	4,0
5,0	3,0	1,0	1,0	6,0	6,0	-1,0	-1,0	5,0	1,0				
								3,0	1,0	4,0	6,0	12,0	
3,0	1,0	3,0	4,0	6,0	11,0	0,0	0,0	-2,0	2,0				
									0,0	0,0	6,0	17,0	
1,0	3,0	4,0	3,0	3,0	14,0	0,0	0,0	0,0	3,0				
									3,0	3,0	9,0	23,0	

Sporządzamy macierz terminów  $C_{ij}$

2,0	8,0	10,0	12,0	14,0
8,0	12,0	14,0	20,0	22,0
17,0	20,0	21,0	22,0	28,0
20,0	21,0	24,0	28,0	34,0
24,0	27,0	31,0	34,0	37,0

Porównanie terminów zakończenia zadań:

	C	D	A	E	B
Terminy realizacji	18	21	25	28	31
Możliwe terminy realizacji	24	27	31	34	37

Z porównania terminów zakończenia zadań wynika, iż należy usprawnić przepływy celem skrócenia cykli realizacji. Z podanej dla komórki liczby maszyn  $n_i$  sprawdzamy, czy najdłuższą operację dla danego wyrobu można wykonywać równoległe. Drogą symulacji wybrano:

Wyrób C	Nie jest to możliwe, charakterystyka czasowa bez zmian
Wyrób D	Jest możliwe wykonanie równocześnie operacji 1 na 2 stanowiskach
Wyrób A	Nie jest to możliwe, charakterystyka czasowa bez zmian
Wyrób E	Jest możliwe wykonanie równocześnie operacji 2 na 2 stanowiskach
Wyrób B	Nie jest to możliwe, charakterystyka czasowa bez zmian

Sporządzono macierz wartości  $p_j \cdot \frac{t_{o_{ij}}}{n_{ij}}$

2,0	3,0	2,0	2,0	2,0
4,0	4,0	2,0	3,0	2,0
5,0	3,0	1,0	1,0	6,0
3,0	1,0	3,0	4,0	6,0
1,0	3,0	4,0	3,0	3,0

Wprowadzamy układ czasowo-zwarty.

2,0	3,0	2,0	2,0	2,0						Sw	Sb	
4,0	4,0	2,0	3,0	2,0	2,0	-1,0	-2,0	0,0	-1,0			
									0,0	0,0	0,0	2,0
5,0	3,0	1,0	1,0	6,0	6,0	-1,0	-1,0	2,0	1,0			
									1,0	1,0	1,0	7,0
3,0	1,0	3,0	4,0	6,0	11,0	0,0	0,0	-2,0	2,0			
									0,0	0,0	1,0	12,0
1,0	3,0	4,0	3,0	3,0	14,0	0,0	0,0	0,0	3,0			
									3,0	3,0	4,0	18,0

Sporządzamy macierz terminów  $C'_{ij}$

2,0	5,0	7,0	9,0	11,0
6,0	10,0	12,0	15,0	17,0
12,0	15,0	16,0	17,0	23,0
15,0	16,0	19,0	23,0	29,0
19,0	22,0	26,0	29,0	32,0

Porównanie terminów zakończenia zadań:

	C	D	A	E	B
Terminy realizacji	18	21	25	28	31
Możliwe terminy realizacji	19	22	26	29	32

Z porównania terminów zakończenia zadań wynika, że terminy jeszcze nie są dotrzymane, mimo wprowadzenia wielostrumieniowości. Dalsze usprawnienie parametrów tych wyrobów może się odbyć poprzez wprowadzenie przepływu w partiach transportowych. Drogą symulacji można ustalić wariant takiego przepływu, który będzie gwarantował dotrzymanie terminów, np. wprowadzenie czterech partii transportowych dla wyrobu C. Dla takich warunków macierz wartości

$r_j \cdot \frac{t_{o_{ij}}}{n_{ij}}$  będzie wyglądała następująco:

0,50	0,50	0,50	0,50	3,00	2,00	2,00	2,00
1,00	1,00	1,00	1,00	4,00	2,00	3,00	2,00
1,25	1,25	1,25	1,25	3,00	1,00	1,00	6,00
0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	3,00	4,00	6,00
0,25	0,25	0,25	0,25	3,00	4,00	3,00	3,00

Wprowadzamy układ czasowo-zwarty.

0,50	0,50	0,50	0,50	3,00	2,00	2,00	2,00	Sw							Sb				
1,00	1,00	1,00	1,00	4,00	2,00	3,00	2,00	0,50	-0,50	-0,50	-0,50	2,00	-2,00	0,00	-1,00	0,50	0,50	1,00	
												0,50							
1,25	1,25	1,25	1,25	3,00	1,00	1,00	6,00	1,50	-0,25	-0,25	-0,25	2,75	-1,00	2,00	1,00	4,00	4,50	6,00	
												2,00			1,00				
0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	3,00	4,00	6,00	2,75	0,50	0,50	0,50	2,25	0,00	-2,00	2,00	3,75	8,25	11,0	
												0,50			0,00				
0,25	0,25	0,25	0,25	3,00	4,00	3,00	3,00	3,50	0,50	0,50	0,50	0,75	0,00	0,00	3,00	5,25	13,50	17,0	
												0,50			0,75				3,00

Sporządzamy macierz terminów  $C''_{ij}$

2,0	5,0	7,0	9,0	11,0
5,0	9,0	11,0	14,0	16,0
11,0	14,0	15,0	16,0	22,0
14,0	15,0	18,0	22,0	28,0
18,0	21,0	25,0	28,0	31,0

Porównanie terminów zakończenia zadań:

	C	D	A	E	B
Terminy realizacji	18	21	25	28	31
Możliwe terminy realizacji	18	21	25	28	31

Z porównania terminów zakończenia zadań wynika, że wszystkie terminy zostaną dotrzymane.

## 5. Podsumowanie

Zaproponowana procedura sterowania przepływami procesów komórki stwarza możliwość realizacji danej produkcji w ustalonym terminie. Przedstawiony przykład potwierdził przydatność proponowanego algorytmu do sterowania produkcją w komórkach obróbki grupowej, w których realizowane są procesy gniazdowe (każdy wyrób wymaga takiej samej kolejności wykonywania operacji, przy czym liczba operacji dla każdego wyrobu może być inna — występują opuszczania operacji). Przedstawiona procedura jest elastyczna, gdyż umożliwia wygenerowanie nowych przepływów (planu realizacji) dla zmiennych warunków początkowych lub powstałej zmiany w dowolnej fazie realizacji procesów komórki.

## Bibliografia

- [1] Grzybowski S., *Metoda węzłowa wyznaczania układów czasowo-zwartych*, „Przegląd Organizacji” 1973, nr 10.
- [2] Mazur Z., Obrzud J., Dudek M., *Zarządzanie cyklem produkcyjnym* [w:] *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, WNT, Zakopane 1999.
- [3] Mazur Z., Obrzud J., Dudek M., *Projektowanie harmonogramów synchronicznego wytwarzania* [w:] *Zarządzanie w przemyśle. Teoria i praktyka. Wyzwania XXI wieku*, Poldex, Kraków 1999.
- [4] Skowronek C., Sariusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1999.
- [5] Wróblewski K.J., *Podstawy sterowania przepływem produkcji*, WNT, Warszawa 1993.





ZYGMUNT MAZUR  
DARIUSZ SALA

# Koncepcja systemu ekspertowego szacowania kosztów wytwarzania

## Wstęp

We współczesnej gospodarce rynkowej, ukierunkowanej na zaspokajanie potrzeb klientów, szybka i rzetelna odpowiedź na zapytania ofertowe odgrywa szczególną rolę. Jest to ważne zagadnienie, ponieważ silna konkurencja w każdej z branż nie daje producentowi zbyt dużo czasu na ocenę własnych kosztów produkcji i przygotowanie kalkulacji dla każdego nowego wyrobu. Dotychczasowe metody zabierają zbyt dużo czasu, gdyż wymagają zaprojektowania całego procesu technologicznego, co jest kosztowne i wiąże się z szeregiem żmudnych i czasochłonnych obliczeń. W sytuacji, gdy klient znajdzie inną, korzystniejszą dla siebie ofertę, poczynione wydatki na opracowanie oferty pozostaną stratą przedsiębiorstwa. Dlatego istnieje konieczność opracowania takiej metody oceny kosztów wytwarzania, która stworzy możliwość udzielenia szybkiej odpowiedzi na zapytanie ofertowe przy minimalizacji kosztów jej sporządzenia.

## 1. Sformułowanie problemu

Pomocne w szacowaniu kosztów wytwarzania może być udowodnione spostrzeżenie o zależności między podobieństwem konstrukcyjno-technologicznym a kosztami wytwarzania [3]. Każdy nowy wyrób, którego koszty produkcji należy oszacować, porównuje się z grupami wytwarzanych w przeszłości wyrobów o znanych kosztach wytworzenia. Porównania dokonuje się w oparciu o reprezentatywny zbiór cech konstrukcyjno-technologicznych. Wyłoniona grupa wyrobów podobnych będzie miała również podobne koszty wytworzenia. Pojawiają się tutaj jednak dość ważne aspekty, które decydują o spełnieniu zależności między kosztami wytwarzania a podobieństwem konstrukcyjno-technologicznym. Po pierwsze, przedsiębiorstwo musi dysponować możliwie szerokim zbiorem danych historycznych dotyczących procesów technologicznych produkowanych wcześniej wyrobów wraz z dokładną kalkulacją ich wytworzenia. Po drugie, należy bardzo

starannie wybrać istotne cechy konstrukcyjno-technologiczne, które pozwolą na porównywanie wyrobów.

Opisana pokrótce metoda szacowania kosztów wytworzenia, w tym ujęciu, sprowadza się do zagadnień klasyfikacji i rozpoznawania. Są to zagadnienia, w których egzamin zdają tzw. systemy ekspertowe (*expert systems* — SE) [1], [2], [5].

Systemy ekspertowe, będące jednym z obszarów sztucznej inteligencji (*artificial intelligence* — AI) [2], [5], to zaawansowane programy komputerowe mające naśladować logikę rozumowania i sposób podejmowania decyzji przez człowieka, eksperta w konkretnej, wąskiej dziedzinie.

Zaletą systemów ekspertowych jest możliwość szybkiej symulacji różnych przebiegów procesów decyzyjnych dla zmieniających się warunków początkowych. Co ważniejsze, rozwiązania problemów proponowane przez dobrze skonstruowane systemy ekspertowe, dysponujące wiedzą wcześniej zgromadzoną przez ich twórców, są jakościowo porównywalne z rozstrzygnięciami przygotowanymi przez ludzkich ekspertów na podstawie ich własnej wiedzy i doświadczenia.

Prawie każdy system ekspertowy składa się z czterech podstawowych części [5]. Są nimi: baza wiedzy, mechanizm wnioskujący, interfejs użytkownika, a także moduł objaśniający.

*Baza wiedzy (knowledge base)* jest to zbiór informacji zawierający wiedzę i doświadczenie specjalistów oraz ekspertów z danej dziedziny.

*Mechanizm wnioskujący (inference engine)* to część systemu kierująca rozwiązywaniem problemu. Tak jak umysł ludzki, umożliwia wyciąganie wniosków i przetwarzanie informacji oraz dochodzenie do logicznie uzasadnionych decyzji.

*Interfejs użytkownika (users interface)* jest to część systemu zajmująca się komunikacją ze światem zewnętrznym, ma za zadanie utrzymywać interakcję pomiędzy użytkownikiem a systemem ekspertowym. Częścią interfejsu użytkownika jest moduł objaśniający, który dostarcza uzasadnienia dla rozwiązane go problemu przyjętego przez system ekspertowy, tzn. wyjaśnia drogę swojego rozumowania oraz uzasadnia otrzymaną konkluzję.

Zadaniem systemu ekspertowego w rozpatrywanym zagadnieniu będzie:

— Zdobycie informacji o istotnych cechach nowego wyrobu, potrzebnych do porównania z wyrobami istniejącymi już w bazie wiedzy systemu. Ten etap odbywałby się podczas sesji pytań z udziałem obsługującego system pracownika poprzez interfejs użytkownika.

— Porównanie cech nowego wyrobu z cechami wyrobów już istniejących w bazie wiedzy systemu ekspertowego, znalezienie podobnych i wyciągnięcie wniosków co do ich stopnia podobieństwa. Ten etap odbywałby się w oparciu o moduł wnioskujący z udziałem interfejsu użytkownika.

— Podanie szacunkowych kosztów wytworzenia nowego wyrobu w oparciu o określony stopień podobieństwa i koszty wytwarzania wyrobów odnalezionych w bazie wiedzy systemu.

## 2. Zasady budowy systemu ekspertowego

System ekspertowy do szacowania kosztów wyrobów można stworzyć w oparciu o któryś z języków programowania służących temu celowi (np. PROLOG, LIPS) lub skorzystać z już istniejących szkieletowych systemów ekspertowych (*shell expert system*) z pustą bazą wiedzy (*knowledge base*) i wbudowanymi mechanizmami wnioskowania (np. Nexpert Object firmy Neuron Data z USA lub PC-Shell firmy AI-Tech z Polski) [4].

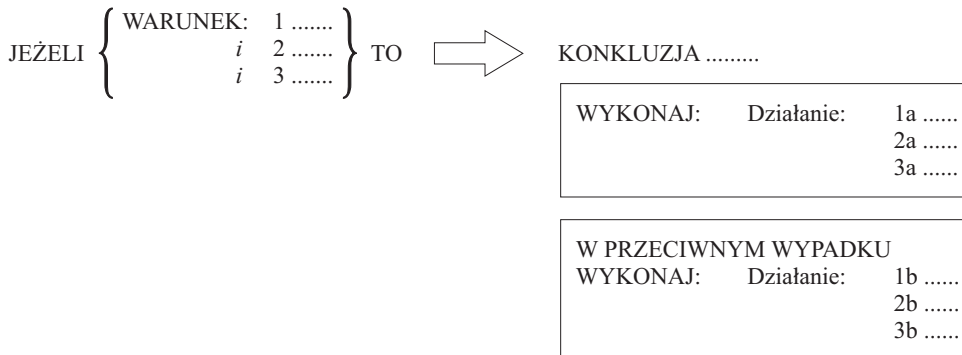
Opracowanie systemu ekspertowego przy zastosowaniu pierwszego podejścia jest zadaniem pracochłonnym i wymagającym zatrudnienia programistów o wysokich kwalifikacjach. Jest to zadanie kosztowne, ale elastyczne.

Drugie rozwiązanie wydaje się prostsze, gdyż sprowadza się do zgromadzenia odpowiedniej liczby faktów (dotyczących w naszym przypadku kosztów wytwarzania wyrobów oraz ich podobieństwa konstrukcyjno-technologicznego) i implementacji w pustej bazie wiedzy systemu. Nie trzeba tworzyć reguł rozumowania i interfejsu użytkownika, gdyż jako takie są już wbudowane w system szkieletowy.

Kolejnym etapem jest rozstrzygnięcie sposobu implementacji zgromadzonych informacji. Najczęściej stosowaną formą reprezentacji wiedzy systemu ekspertowego jest reprezentacja regułowa (deklaratywna). Zapis reguł ma następujący układ:

Wykres 1

Schemat zapisu regułowego w systemach ekspertowych



Źródło: opracowanie własne.

W przypadku spełnienia wszystkich warunków konkluzja staje się zdaniem prawdziwym i podejmowane są Działania 1a, 2a, 3a itd. Jeżeli przynajmniej jeden z warunków nie jest spełniony, mechanizm wnioskujący systemu ekspertowego, zgodnie z prawami logiki, ustala wartość logiczną reguły JEŻELI..... To..... na fałsz i wykonuje Działanie 1b, 2b, 3b itd.

### 3. Etapy budowy przykładowego systemu ekspertowego

Etapy tworzenia systemu są następujące:

#### 1. Akwizycja, czyli pozyskiwanie wiedzy

Wiedzę niezbędną do budowy systemu ekspertowego szacowania kosztów wytwarzania pozyskano w zakładzie produkującym wyroby w procesie przeróbki plastycznej (tłoczenie).

We współpracy z głównym technologiem określono cztery cechy wyrobów, które decydują o przebiegu procesu technologicznego, a co za tym idzie o koszcie jego wytworzenia. Cechy te to:

- rodzaj wyrobu,
- rodzaj wykończenia,
- średnica ostateczna wyrobu w [cm],
- stosunek średnicy ostatecznej do głębokości.

#### 2. Budowa Tabeli Decyzyjnej

Jej utworzenie poprzedzić musi określenie grup wyrobów podobnych technologicznie. Dokonać tego można na bazie analizy przepływów produkcji (*production flow analysis* — PFA), grupując wyroby według zgodności lub podobieństwa operacji technologicznych [6].

Każda z wydzielonych grup zawiera wyroby, które mają podobny lub identyczny przebieg procesu produkcyjnego. Każdej grupie przydziela się odrębny symbol zastosowanej technologii wytwarzania.

Fragment Tabeli Decyzyjnej przedstawia tabela 1. W kolumnach Tabeli znajdują się wektory klas — możliwe rodzaje różnych przebiegów procesu produkcyjnego. Symbol „X” na przecięciu się danej kolumny klas z wierszami cech informuje o istnieniu między nimi zależności.

Tabela Decyzyjna powinna spełniać następujące warunki:

- zbiór wszystkich wartości każdej z cech jest zbiorem skończonym o małej liczebności,
- poszczególne wartości tej samej cechy wykluczają się wzajemnie, a każda z konfiguracji atrybutów w jednoznaczny sposób określa klasę, do której należy obiekt.

#### 3. Przekształcenie Tabeli Decyzyjnej w Drzewo Decyzyjne

Realizuje się to w:

1) ustaleniu wartości cechy (wiersza w Tabeli Decyzyjnej), która najsilniej różnicuje zbiór obiektów — przynosi najwięcej informacji o zróżnicowaniu zbioru obiektów w oparciu o miarę  $\Delta I$  (algorytm indukcyjny ID3) [5],

2) podziale Tabeli na dwie podtabele w oparciu o kryterium wybranej w poprzednim kroku cechy,

3) obliczeniu wartości  $\Delta I'$  dla każdej podtabeli,

4) podziale podtabeli na dwa kolejne podzbiory zgodnie z kryterium podanym w drugim kroku,

5) powtarzaniu kroków od dwa do cztery, aż do wygenerowania pełnego Drzewa Decyzyjnego.

Tabela 1

Fragm. Tabeli Decyzyjnej

Lp.	Cecha	Wartość	Rodzaj zastosowanej technologii wytwarzania				
1	Rodzaj wyrobu	A	X	X	X		
2		B					
3		C					
4		D				X	
5		E					
6	Rodzaj wykonania	Z wykończeniem	X	X			
7		Standardowe			X	X	
8	Stosunek średnicy do głębokości	1 : 3	X		X		
9		1 : 4		X			
10		1 : 5					
11		...					
12		1 : 10					X
13	Średnica ostateczna wyrobu w [cm]	7–10	X		X		
14		11–16		X			
15		17–22					
16		23–28					
17		29–40					X
Symbol zastosowanej technologii wytwarzania			1	1	2	17	...

Źródło: opracowanie własne.

Wartość  $\Delta I$  określa przyrost informacji o obiektach, jaki uzyskujemy dzięki zapytaniu o wartość cechy  $j$ .

$$\Delta I_j = I(D) - E_j \quad (1)$$

gdzie:

$j$  — indeks cechy (a właściwie jednej z jej wartości).

$I(D)$ , tj. wartość oczekiwana ilości informacji o przynależności obiektów do poszczególnych klas, jaką zawiera cała tabela, obliczamy ze wzoru:

$$I(D) = - \sum_{i=1}^k \left[ \frac{n_i}{\sum_{l=1}^k n_l} \cdot \log_2 \left( \frac{n_i}{\sum_{l=1}^k n_l} \right) \right] \quad (2)$$

gdzie:

$k$  — liczba klas,

$n_i$  — liczba wszystkich obiektów należących do klasy  $i$ .

$E_j$ , tj. wartość oczekiwana ilości informacji, jaką łącznie uzyskujemy w wyniku zastosowania cechy  $j$ , obliczamy ze wzoru:

$$E_j = \frac{\sum_{i=1}^k n_i^j}{\sum_{i=1}^k n_i} \cdot I_j^{(1)} + \frac{\sum_{i=1}^k (n_i - n_i^j)}{\sum_{i=1}^k n_i} \cdot I_j^{(0)} \quad (3)$$

gdzie:

$n_i^j$  — liczba wszystkich obiektów posiadających cechę  $j$  i należących do klasy  $i$ .

$I_j^{(1)}$ , tj. wartość oczekiwana ilości informacji, jaką uzyskujemy z podzbioru obiektów wygenerowanego przez pozytywną odpowiedź na pytanie o cechę  $j$ , obliczamy ze wzoru:

$$I_j^{(1)} = - \sum_{i=1}^k \left[ \frac{n_i^j}{\sum_{l=1}^k n_l^j} \cdot \log_2 \left( \frac{n_i^j}{\sum_{l=1}^k n_l^j} \right) \right] \quad (4)$$

$I_j^{(0)}$ , tj. wartość oczekiwana ilości informacji, jaką uzyskujemy z podzbioru obiektów wygenerowanego przez negatywną odpowiedź na pytanie o cechę  $j$ , obliczamy ze wzoru:

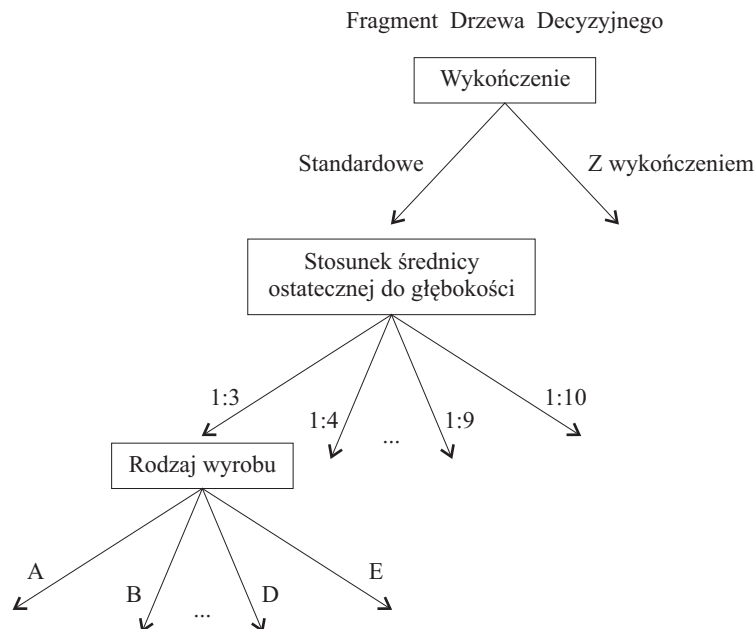
$$I_j^{(0)} = - \sum_{i=1}^k \left\{ \frac{(n_i - n_i^j)}{\sum_{l=1}^k (n_l - n_l^j)} \cdot \log_2 \left[ \frac{(n_i - n_i^j)}{\sum_{l=1}^k (n_l - n_l^j)} \right] \right\} \quad (5)$$

W oparciu o miarę  $\Delta I$  określono, że najbardziej różnicującą wyroby pod względem technologicznym cechą jest sposób wykonania (z wykończeniem lub standardowy). Jest to punkt wyjścia w tworzeniu Drzewa Decyzyjnego, którego fragment zawiera wykres 2.

#### 4. Tworzenie zapisu regułowego

Z Drzewa Decyzyjnego łatwo już jest przejść na zapis regułowy akceptowany przez szkieletowy system ekspertowy (np. *Jeżeli* wykonanie = z wykończeniem *i* stosunek średnicy ostatecznej do głębokości = 1 : 3 *i*... *i*... *to* technologia = nr 1).

Wykres 2



Źródło: opracowanie własne.

## 5. Oszacowanie kosztów wytworzenia

Po określeniu technologii wykonania system ekspertowy musi odnaleźć (odwołując się np. do zewnętrznej bazy danych) wyroby, które zostały już wyprodukowane w oparciu o wybraną technologię. Najprostszym sposobem określenia kosztu wytworzenia nowego wyrobu jest obliczenie średniej arytmetycznej z kosztów wytworzenia już wyprodukowanych wyrobów z tej samej grupy podobieństwa technologicznego.

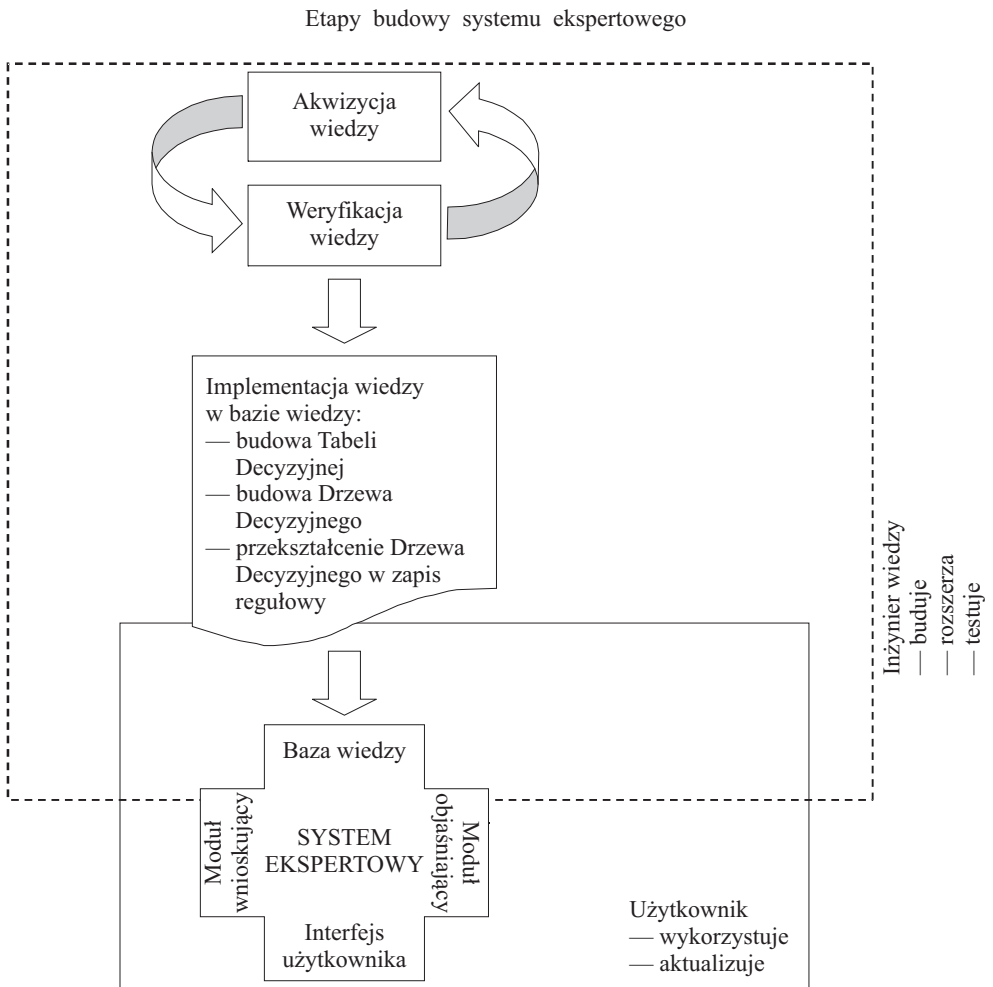
Jednak można pokusić się o skomplikowanie tego elementu funkcjonowania systemu, np. o zespół wag, określających koszt poszczególnych operacji wchodzących w skład jednej grupy podobieństwa technologicznego. Przeważnie jedynie część operacji jest wspólna dla wszystkich wyrobów z danej grupy wyrobów podobnych pod względem technologicznym, pozostałe występują tylko na kilku wyrobach, czasem tylko na jednym. Dlatego system wag kosztowych uwiarygodniłby średni koszt wytworzenia wyrobu pochodzącego z danej grupy.

Samo oszacowanie kosztów wytwarzania wyrobów odbywa się w wyniku sesji pytań i odpowiedzi pomiędzy SE a obsługującym go pracownikiem, zgodnie z rozkładem gałęzi Drzewa Decyzyjnego. System uruchamia moduł wnioskujący, który na podstawie udzielonych odpowiedzi, a także zgromadzonej w bazie wiedzy informacji, oraz na podstawie własnych reguł rozumowania określa, do jakiej grupy podobieństwa technologicznego zaliczył nowy wyrób. Następnie odszukuje

w zewnętrznej bazie danych wyroby z tej samej grupy podobieństwa technologicznego i określa średnią kosztów ich wytworzenia (średnia arytmetyczna bądź w przypadku, gdy jest to konieczne, średnia z uwzględnieniem wag dla poszczególnych operacji). Obliczona średnia jest poszukiwaną szacunkową wartością kosztu wytworzenia nowego wyrobu.

Etapy budowy systemu ekspertowego w schematyczny sposób przedstawione są na wykresie 3.

Wykres 3



Źródło: opracowanie własne.



## Podsumowanie

Należy stwierdzić, że tak przygotowany system ekspertowy szacowania kosztów wytwarzania nowego wyrobu na podstawie określenia podobieństwa do wyrobów już znanych pozwala w wyniku sesji pytań i odpowiedzi dać w krótkim czasie rzetelną odpowiedź co do kosztów jego wytworzenia. Oczywiście nie w pełni nie zastąpi wiedzy i doświadczenia, a niekiedy intuicji ludzkiego eksperta, ale system taki mógłby być wstępnym, tanim i szybkim narzędziem weryfikacji co do opłacalności produkcji nowego wyrobu oraz wielkości kosztów wytworzenia.

## Bibliografia

- [1] Bubnicki Z., *Wstęp do systemów ekspertowych*, PWN, Warszawa 1990.
- [2] Cholewa W., Pedrycz W., *Systemy doradcze*, Politechnika Śląska, skrypt nr 1447, Gliwice 1987.
- [3] Ćwikła G., Knosala R., *Szybkie szacowanie kosztów wytwarzania elementów maszyn* [w:] *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, pod red. R. Knosali, WNT, Warszawa 1999.
- [4] Klonecki P., Surma J., *Systemy ekspertowe*, „Chip” 9/94, Wrocław, s. 73—77.
- [5] Mulawka J.J., *Systemy ekspertowe*, WNT, Warszawa 1996.
- [6] *Nowoczesne metody zarządzania produkcją*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania AGH, Kraków 1996.



GABRIELA MAZUR  
ZYGMUNT MAZUR  
MAREK DUDEK

# Projektowanie procesów logistycznych w systemach wytwarzania

## 1. Wprowadzenie

Badania struktury kosztów logistycznych w wielu krajach wykazały, że podstawowym ich składnikiem są koszty transportu (przepływów), które stanowią 40—50% całości tych kosztów.

Koszty fizycznego przepływu obejmują koszty transportu wewnętrznego i zewnętrznego oraz procesów manipulacyjnych związanych z przepływem. Redukcję kosztów transportu wewnętrznego w systemach wytwarzania uzyskać można poprzez optymalizację przepływów produkcyjnych oraz dobór odpowiednich środków transportu. Optymalizacja przepływów produkcyjnych sprowadza się do najkorzystniejszego rozmieszczenia przestrzennego stanowisk w wydzielonych komórkach produkcyjnych danego systemu wytwarzania. Rozmieszczenie przestrzenne kształtowane jest poprzez realizowane marszruty technologiczne (powiązania produkcyjne) produkowanych wyrobów w danej komórce produkcyjnej. Obecnie realizacja procesów produkcyjnych wymaga wprowadzania szybkich zmian produkowanego asortymentu i programu produkcji oraz związanych z tym zmian przepływów. Zmienne zadania produkcyjne realizować można w wielopredmiotowych komórkach o elastycznej strukturze, które dopuszczają zmiany stanów wejścia w przyjętych granicach elastyczności.

Wielopredmiotowe komórki posiadają zdolność przystosowywania się do zmian stanów wejścia. Ze względu na probabilistyczny charakter parametrów wejścia, do projektowania struktury tych komórek nie da się stosować typowych technik przedstawionych w literaturze. Dla przedstawionego problemu najlepsze wydaje się zastosowanie modelowania symulacyjnego.

Projektowanie struktury systemu jest bardzo ważnym etapem budowy nowoczesnego systemu zarządzania produkcją. Zarządzanie jest ciągłym procesem podejmowania decyzji, uwarunkowanych zmieniającą się w czasie sytuacją. Zmieniająca się sytuacja produkcyjna narzucać może nową strukturę systemu wytwarzania. Istniejąca już komórka wytwarzania posiada stałą strukturę (ustalona liczba stano-

wisk i rozmieszczenie ich w przestrzeni), którą trudno jest zmienić, dlatego najkorzystniejszą strukturę dla możliwych do przewidzenia zmian sytuacji produkcyjnej ustalić należy w toku jej projektowania.

## 2. Budowa modelu i algorytm badań

Ogół działań dotyczących optymalizacji przepływów określa się mianem logistyki produkcji. Każdy przepływ wymaga odpowiedniego systemu transportu. Poprawne ukształtowanie systemu transportowego daje wymierne efekty ekonomiczne. Zorganizowanie najkorzystniejszych przepływów ustala się na etapie projektowania. Projektując system transportowy, ustala się sposób realizacji powiązań kooperacyjnych w systemie, a powiązania te wyznaczają strukturę systemu produkcyjnego. W projektowaniu nowych form struktur przestrzennych należy przewidzieć zmienność zadań produkcyjnych, a więc i zmianę form przepływu produkcji.

Do rozwiązania tak sformułowanego problemu autorzy stworzyli model symulacyjny. Model pozwala badać wpływ zmian: a) wielkości produkcji, b) asortymentu, c) marszrut technologicznych — na strukturę systemu wytwarzania. Opis tego modelu i jego weryfikację przedstawiono w [1]. Budowę tego modelu ukazuje wykres 1.

W celu przeprowadzenia eksperymentu symulacyjnego autorzy stworzyli bazę danych opisującą przedmiot badań. Baza danych była podstawą doboru wartości parametrów modelu. Dobór parametrów przebiegał jak na wykresie 2.

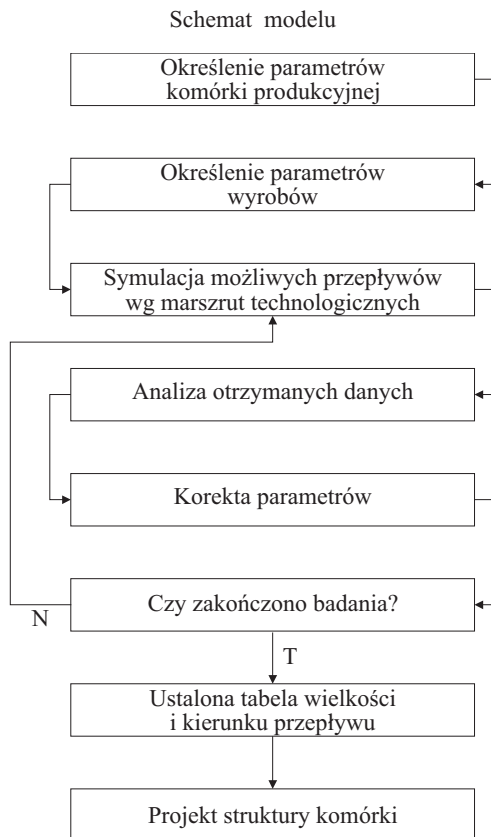
W pierwszej fazie dobrano parametry dotyczące komórki produkcyjnej, tj. liczbę różnych typów operacji, określono prawdopodobieństwo wystąpienia operacji w wyrobach, wyznaczono czasy trwania poszczególnych operacji. Następnie przystąpiono do określenia parametrów wyrobów wstępnych, tj.: ilości wyrobów, długości ich życia, aktualnej pozycji na krzywej życia, dziennej wielkości produkcji oraz kolejności wykonywania operacji.

W opisanym modelu parametry określono:

- wartościowo: wprowadzamy konkretną wartość,
- przedziałem: wprowadzamy przedział wartości od do,
- rozkładem: dobór parametrów na podstawie znanych rozkładów,
- histogramem: dobór parametrów na podstawie istniejących histogramów,
- prognozą: dobór parametrów na podstawie prognoz.

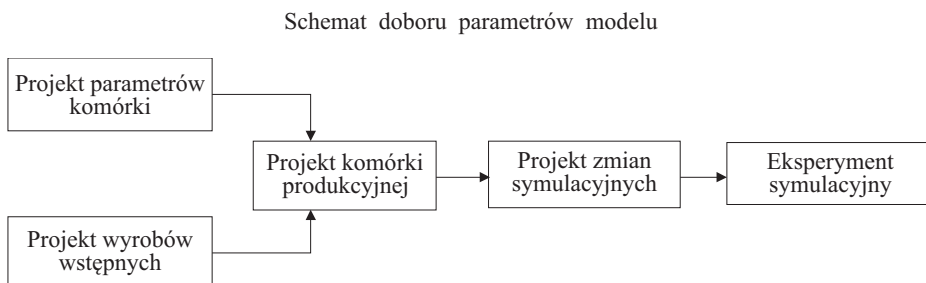
Mając wprowadzone parametry, przystąpiono do projektowania komórki produkcyjnej. Projektowanie odbywa się automatycznie i jest uzależnione od rodzaju wprowadzanych danych. Następnym krokiem było określenie zmian symulacyjnych. Dotyczyły one między innymi: częstości narodzin nowych wyrobów, rozkładu długości ich życia, wielkości produkcji, częstości zmian marszrut technologicznych. Następnie określono liczbę dni symulacji.

Wykres 1



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 2



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1

Przykładowe parametry komórki i wyrobów wstępnych

Nr parametru	Nazwa parametru	Wartość parametru
1	Ilość wyrobów wstępnych	20 wyrobów
2	Liczba typów operacji	8 operacji
3	Liczba stanowisk danego typu	3—7 stanowisk
4	Dzienna średnia wielkość produkcji	300 sztuk
5	Minimalne dopuszczalne obciążenie stanowisk	80% wykorzystania
6	Średni czas długości życia wyrobu	30 dni
7	Częstość zmian wielkości produkcji wyrobu	12 dni
8	Wielkość zmian wielkości produkcji wyrobu	5 sztuk
9	Częstość rozpoczynania nowej produkcji	2 dni
10	Średni czas pracy komórki	7,5 godziny
11	Liczba dni symulacji	90 dni

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie wielkości parametrów zostały zaczerpnięte z danych historycznych pewnego przedsiębiorstwa branży obróbki mechanicznej.

### 3. Wyniki eksperymentu

Dla określonych parametrów komórki produkcyjnej określono drogą symulacji parametry realizowanych wyrobów (tabela 2). Dla każdego wyrobu do badania przepływu symulowana jest indywidualna marszruta technologiczna spełniająca założone parametry komórki (liczbę realizowanych operacji, ich numery i kolejność).

W wyniku przeprowadzonego eksperymentu symulacyjnego dla 10 kolejnych przebiegów otrzymano wielkości przepływów między stanowiskami. Wielkości tych przepływów przedstawiają tabele 3—9 oraz wykresy 3—6:

Tabela 2

## Parametry realizowanych wyrobów

Nr wyrobu	Długość życia	Pozycja na krzywej życia	Wielkość produkcji
1	32	25	305
2	25	10	387
3	25	6	298
4	30	0	302
5	29	24	269
6	30	19	291
7	28	11	282
8	31	26	311
9	27	15	285
10	29	18	303
11	28	2	295
12	28	5	266
13	31	2	326
14	27	16	300
15	25	20	319
16	28	10	279
17	29	25	288
18	32	12	310
19	30	0	322
20	30	16	291

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3

## Średnie przepływy między stanowiskiem 1. i pozostałymi

Stan	Sym1	Sym2	Sym3	Sym4	Sym5	Sym6	Sym7	Sym8	Sym9	Sym10
1-2	1786	2200	1963	1542	1098	2006	2236	1963	1492	1887
1-3	905	1409	1302	983	837	1057	1224	1086	1087	975
1-4	2304	2014	2566	2450	2709	2612	2406	2113	1992	2197
1-5	2103	2310	2618	1954	2366	2254	1999	2064	2603	1867
1-6	1542	1632	1354	1221	981	1625	1463	1554	1055	1689
1-7	835	689	398	954	456	754	469	696	812	656
1-8	1058	1239	965	697	1055	968	856	873	685	1021

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4

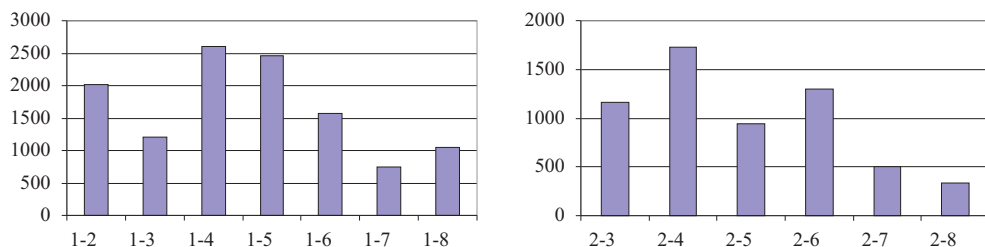
Średnie przepływy między stanowiskiem 2. i pozostałymi

Stan	Sym1	Sym2	Sym3	Sym4	Sym5	Sym6	Sym7	Sym8	Sym9	Sym10
2-3	1250	965	871	1156	1204	1033	965	879	1002	1139
2-4	1624	1248	1932	1554	1628	1444	1635	1289	1687	1488
2-5	1003	754	863	598	781	1021	865	981	866	762
2-6	1226	1298	1023	965	1500	988	961	1154	1325	1254
2-7	569	622	358	470	522	396	299	473	412	396
2-8	268	321	196	683	158	295	169	385	296	208

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 3

Średnie przepływy między stanowiskami



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5

Średnie przepływy między stanowiskiem 3. i pozostałymi

Stan	Sym1	Sym2	Sym3	Sym4	Sym5	Sym6	Sym7	Sym8	Sym9	Sym10
3-4	1600	1328	1098	1658	1469	1258	1313	1555	1469	1498
3-5	1897	2035	1895	1369	1587	1252	1965	2198	1661	1753
3-6	1559	1635	1655	1253	1266	1063	1339	1256	1365	1449
3-7	1109	866	978	932	956	1091	847	993	1062	1007
3-8	1498	1463	1255	1036	1769	1963	1245	1653	1426	1409

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6

Średnie przepływy między stanowiskiem 4. i pozostałymi

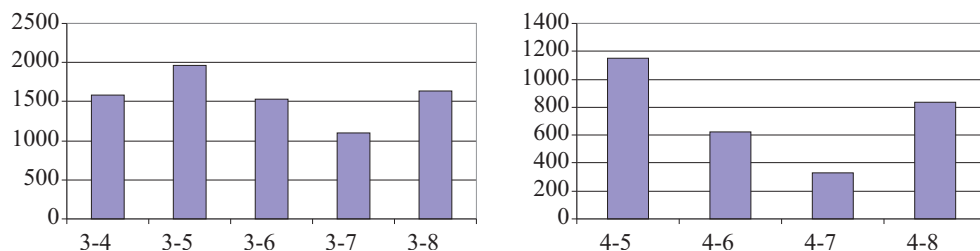
Stan	Sym1	Sym2	Sym3	Sym4	Sym5	Sym6	Sym7	Sym8	Sym9	Sym10
4-5	1210	969	872	1036	1211	1036	965	1029	1099	912
4-6	509	635	379	585	621	454	439	398	682	889
4-7	183	365	298	404	199	298	356	371	322	159
4-8	898	1032	590	658	486	991	876	651	444	905

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 4

Średnie przepływy między stanowiskami



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7

Średnie przepływy między stanowiskiem 5. i pozostałymi

Stan	Sym1	Sym2	Sym3	Sym4	Sym5	Sym6	Sym7	Sym8	Sym9	Sym10
5-6	1099	1625	1039	1240	1522	1309	1223	1400	1210	1131
5-7	454	268	396	458	725	296	465	356	268	404
5-8	887	902	1210	969	860	1102	944	938	881	993

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 8

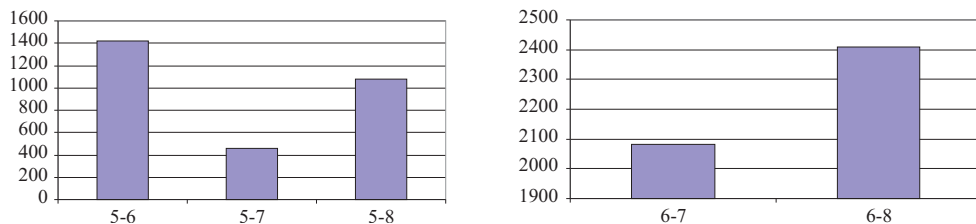
Średnie przepływy między stanowiskiem 6. i pozostałymi

Stan	Sym1	Sym2	Sym3	Sym4	Sym5	Sym6	Sym7	Sym8	Sym9	Sym10
6-7	2021	1684	1985	1636	1987	1854	2109	1858	1803	1798
6-8	2424	2682	1869	2022	2098	2064	2113	2321	2101	1988

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 5

Średnie przepływy między stanowiskami



Źródło: opracowanie własne.

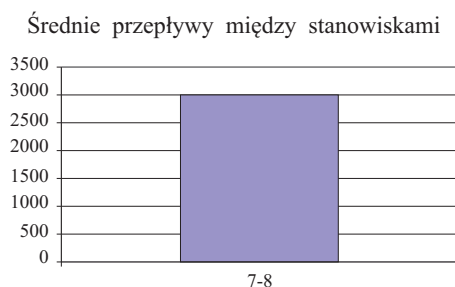
Tabela 9

Średnie przepływy między stanowiskiem 7. i 8.

Stan	Sym1	Sym2	Sym3	Sym4	Sym5	Sym6	Sym7	Sym8	Sym9	Sym10
7-8	2985	2652	2488	2656	2989	2487	2651	2606	2535	2777

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 6



Źródło: opracowanie własne.

#### 4. Zakończenie

Badanie możliwych przepływów produkcyjnych projektowanej komórki na modelu symulacyjnym pozwala określić wielkość przepływów kooperacyjnych. Wielkość przepływów kooperacyjnych i ich kierunek jest podstawą projektowania najkorzystniejszej struktury przestrzennej komórki. Struktura ta pozwoli na:

- minimalizację operacji transportowych długich,
- minimalizację pracy przewozowej,

a to z kolei zapewni redukcję kosztów transportu kooperacyjnego w procesie wytwarzania, czyli jednego z elementów kosztów logistycznych.

Strukturę systemu (rozmieszczenie stanowisk) zaprojektować należy stosując znane w literaturze techniki rozmieszczania.

#### Bibliografia

- [1] Mazur Z., Obrzud J., Dudek M., *Symulacyjne projektowanie struktury komórki obróbki grupowej* [w:] *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, WNT, Zakopane 1998.
- [2] Mazur Z., Obrzud J., Dudek M., *Zarządzanie cyklem produkcyjnym* [w:] *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, WNT, Zakopane 1999.
- [3] Obrzud J., Dudek M., *Formowanie przebiegów procesów produkcyjnych komórki obróbki grupowej* [w:] *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Zielona Góra 1998.
- [4] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, pod red. J. Lichtarskiego, AE, Wrocław 1998.

GABRIELA MAZUR  
JACEK OBRZUD

## Rozwój systemów wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem

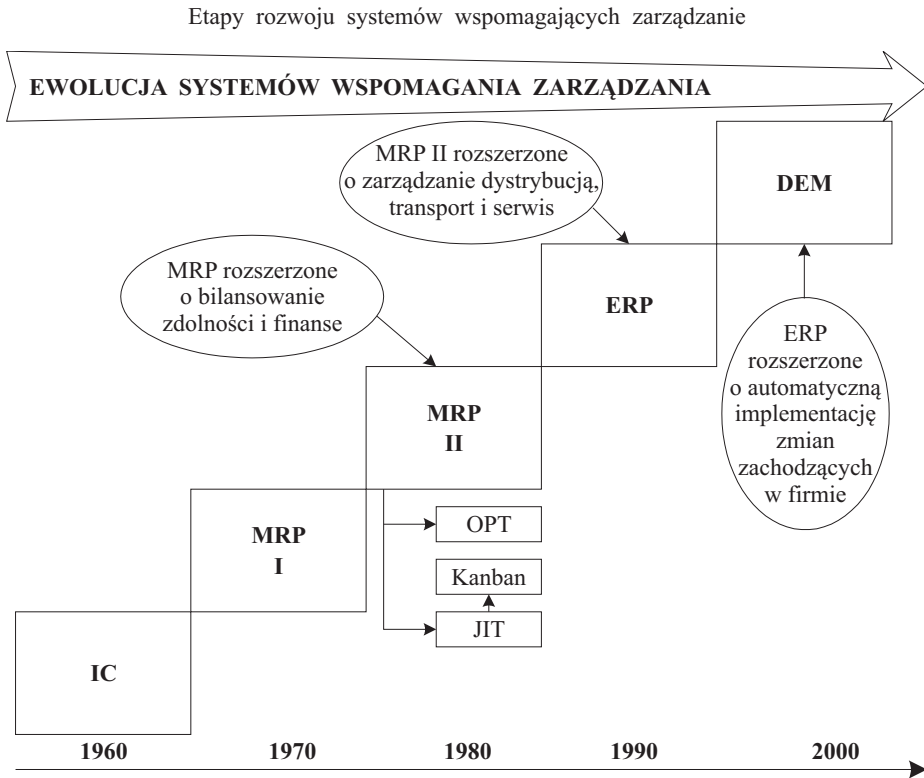
### Wstęp

Dzisiejszy światowy rynek podlega nieustannym zmianom, które wymuszają na przedsiębiorstwach ciągle dostosowywanie się do zmieniającego się otoczenia. Konkurencja zmusza przedsiębiorstwo do podnoszenia standardu swoich usług. Nowe technologie skracają cykl życia produktów i sprawiają, że przedsiębiorstwa, które ich nie stosują, ryzykują utratę rynków. Dziś już nie wystarczy tanio wytwarzać produkty o wysokiej jakości, trzeba także zwracać uwagę na obsługę klienta, przepływ produktów oraz informacji. Ta zmieniająca się perspektywa wymusza na przedsiębiorstwie coraz elastyczniejsze podejście do systemów sterowania produkcją, które pozwoli uzyskać przewagę konkurencyjną. Symptomatyczny jest fakt, że pod koniec 1998 roku w USA po raz pierwszy od wielu lat zanotowano nadwyżkę budżetową. Głównym narzędziem osiągnięcia tego efektu według szefa Federalnego Biura Rezerw USA było zastosowanie zaawansowanych zintegrowanych informatycznych systemów zarządzania podnoszących zarówno jego efektywność, jak i dających firmie przewagę konkurencyjną. Niniejszy artykuł jest próbą przedstawienia rozwoju i ewolucji systemów wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem.

### Ewolucja informatycznych systemów zarządzania

Rozwój informatycznych systemów wspomagających funkcje zarządzania przebiegał wielotorowo. Odrębnie rozwijały się systemy wspierania księgowości i finansów firmy, a odrębną drogą szedł rozwój systemów wspomaganie produkcji. Obecnie standardem jest system pozwalający na zarządzanie informacją we wszystkich aspektach funkcjonowania firmy. Współczesne systemy zarządzania przedsiębiorstwem powstały w efekcie długotrwałej ewolucji założeń teoretycznych oraz technologii oferowanych przez przemysł komputerowy. Rozwój systemów zarządzania przedsiębiorstwem przedstawia wykres 1.

Wykres 1



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów TCH Systems.

### Systemy klasy IC (*Inventary Control*)

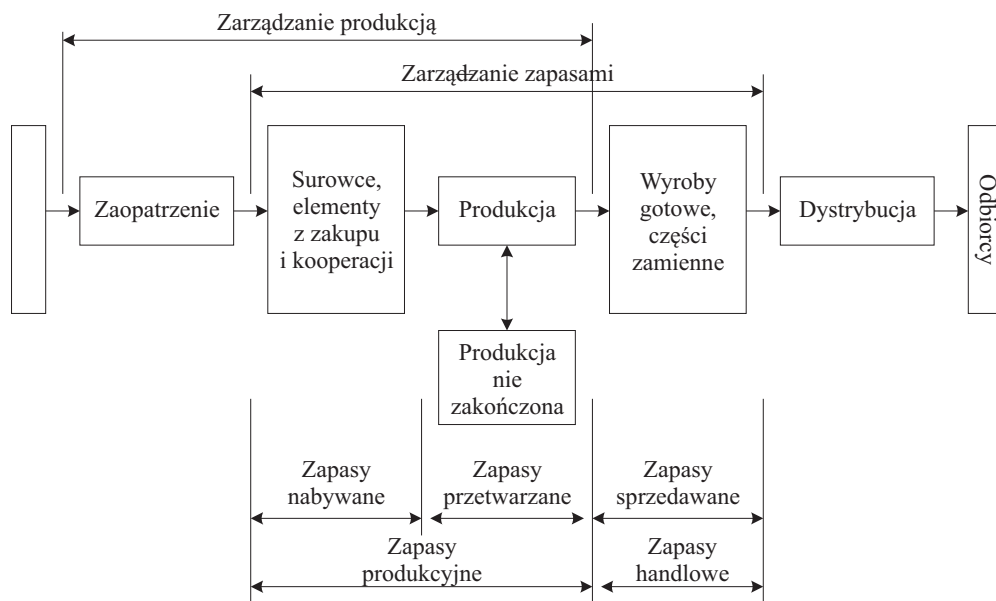
Zważywszy na to, iż istotnym elementem majątku obrotowego każdego przedsiębiorstwa, niezależnie od jego formy organizacyjno-prawnej i prowadzonej działalności gospodarczej, są zapasy, które występują w postaci: surowców, materiałów, produkcji nie zakończonej i wyrobów gotowych, pierwotną funkcją informatycznych systemów wspomagających zarządzanie produkcją była optymalizacja zapasów przedsiębiorstwa

W latach sześćdziesiątych wprowadzono prostą automatyzację i sterowniki procesów magazynowania, zarządzanie zapasami zostało uznane za podstawową dyscyplinę w zarządzaniu. Systemy powstałe na tej bazie nosiły nazwę systemów zarządzania gospodarką magazynową IC i były pierwszymi systemami wspomagającymi zarządzanie produkcją.

W warunkach działalności produkcyjnej zarządzanie zapasami nie może być realizowane oddzielnie od zarządzania produkcją, z którą jest nierozzerwalnie związane. Zakres zarządzania produkcją i zapasami w przedsiębiorstwie przedstawiono na wykresie 2.

Wykres 2

Zakres zarządzania produkcją i zapasami w procesie przepływu materiałów w przedsiębiorstwie



Źródło: T. Zbroja, *Współczesne systemy zarządzania produkcją*, Wrocław 1995.

Jak można zauważyć, decyzje, które są podejmowane w zakresie zarządzania zapasami, koncentrują się na ilościowo-czasowym aspekcie zapasów, a podstawowym zadaniem stojącym przed zarządzaniem produkcją jest podejmowanie decyzji dotyczących ilościowo-czasowych parametrów wytwarzania i zaopatrzenia. W powyższym zakresie funkcji i zadań zarządzanie produkcją i zarządzanie zapasami są ściśle ze sobą związane i wzajemnie się warunkują. Zależność ta była podstawą do stworzenia bardziej rozwiniętego systemu wspomagania zarządzania produkcją, jakim był system MRP I (*Material Requirements Plannig*).

### Systemy klasy MRP I

MRP I (*Material Requirements Planning*) można określić jako system zarządzania produkcją i zapasami w warunkach tak zwanego zapotrzebowania zależnego. Zadaniem MRP jest racjonalizacja planowania poprzez kontrolę poziomu zapasów, nadawanie priorytetów operacyjnych elementom składowym wyrobów oraz planowanie wykorzystania zdolności produkcyjnej. Za główne cele MRP można więc przyjąć:

- redukcję zapasów,
- określenie czasów dostaw surowców i półfabrykatów,

- lepsze wykorzystanie posiadanej infrastruktury,
- szybkie reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu,
- kontrolę kosztów produkcji,
- kontrolę poszczególnych etapów procesu produkcyjnego.

Pierwotna koncepcja zarządzania produkcją oparta na założeniach MRP została opracowana w USA na początku lat sześćdziesiątych przez APICS (American Production and Inventory Control Society). Metoda ta w wersji książkowej została spopularyzowana przez Josepha Orlicky'ego w 1975 roku. Od tego czasu rozwiązania MRP przeszły znaczącą ewolucję zmierzającą do rozszerzenia zakresu wspomagania funkcji zarządzania produkcją. W procesie tej ewolucji można wyróżnić kilka charakterystycznych faz.

#### Faza pierwsza

Rozwój elektronicznego przetwarzania danych umożliwił tworzenie kartotek struktur wyrobów (BOM — *Bill of Materials Processor*), które przekształcały plan produkcji wyrobów w plan realizacji komponentów, poprzez rozwinięcie potrzeb na produkt najwyższego poziomu BOM. Obliczony popyt brutto był następnie porównywany z dostępnym zapasem i otwartymi zleceniami w planowanym horyzoncie czasowym, na każdym poziomie struktury BOM, w celu ustalenia potrzeb netto. Aplikacje te były realizowane na dużych komputerach w centralnych ośrodkach obliczeniowych dla wielu przedsiębiorstw.

#### Faza druga

Nastąpiło rozszerzenie zakresu MRP o planowanie zapotrzebowania na pozostałe zasoby, które są niezbędne do wykonania planowanych zadań. Rozszerzenie to pozwoliło zintegrować podstawowy moduł MRP z modułami: planowania zdolności produkcyjnej (CRP — *Capacity Requirements Planning*), operatywnym planowaniem produkcji (MPS — *Master Production Scheduling*) oraz z ogólnym planowaniem zdolności produkcyjnej (RCCP — *Rough-cut Capacity Planning*). Integracja tych modułów umożliwiła przeprowadzanie odpowiednich korekt, które miały za zadanie pełną harmonizację terminów wykonywania zadań, w przypadku występowania problemów ze zdolnością produkcyjną.

#### Faza trzecia

W fazie tej nastąpiło rozszerzenie zakresu MRP I poprzez połączenie modułów fazy planowania z modułami realizującymi fazę sterowania. Posunięcie to umożliwiło dalszą aktualizację planowanych i realizowanych zadań, uwzględniających:

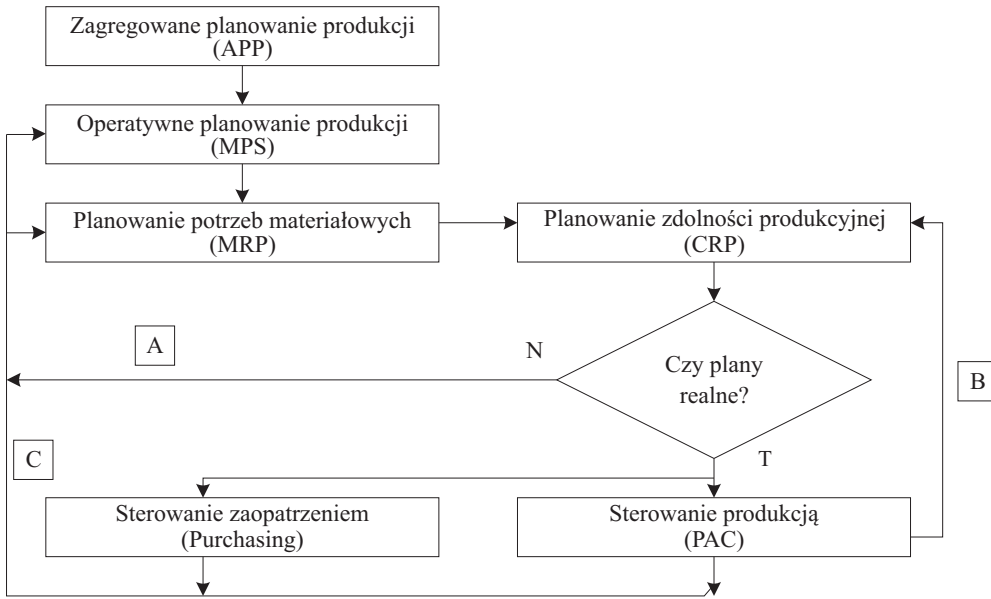
- szczegółową kontrolę zdolności produkcyjnych.
- rzeczywistą realizację zadań produkcyjnych.

Charakter tych powiązań przedstawiono na wykresie 3.

Rozszerzenie specyfikacji MRP I uwzględniające sprzężenia pomiędzy fazą planowania i sterowania określono jako *Closed Loop MRP* (Systemy MRP funkcjonujące w „zamkniętej pętli sterowania nadążnego”). Statyczny dotąd MRP I nabrał dynamiki. Dzięki zastosowaniu sprzężenia zwrotnego można było na bieżąco reagować na zmieniające się parametry systemu produkcyjnego.

Wykres 3

## Closed Loop MRP



A Pętla harmonizacji terminów realizacji zadań

B Pętla kontroli zdolności produkcyjnych

C Pętla kontroli wykonania zleceń

Źródło: Z. Zbroja, *Współczesne systemy zarządzania produkcją*, Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, Politechnika Wroclawska, Wrocław 1996.

## Systemy klasy MRP II

MRP II (*Manufacturing Resource Planning*) można określić jako metodę planowania zasobów produkcyjnych będących rozwinięciem MRP I, poszerzoną o bilansowanie zasobów produkcyjnych i dystrybucję. Pierwotna koncepcja została opracowana w latach osiemdziesiątych pod auspicjami APICS (Amerykańskiego Stowarzyszenia Zarządzania Produkcją i Zapasami). Zdefiniowało ono i opublikowało standard MRP II, który jest obecnie powszechnie stosowany we wszystkich zintegrowanych systemach zarządzania produkcją. Model MRP II w stosunku do poprzedniego został rozbudowany o takie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak: marketing i finanse, które mają zasadniczy wpływ na kształt planu produkcji, będąc jednocześnie same pod jego działaniem. Takie jed-

noczesne uwzględnienie zasobów produkcyjnych i finansowych, które są w gestii marketingu, pozwoliło na konstrukcję systemów oferujących zintegrowane podejście do zarządzania zasobami wytwórczymi. Do podstawowych modułów systemu MRP II należą:

- Zagregowane Planowanie Produkcji (*Aggregate Production Planning* — APP),
- Operatywne Planowanie Produkcji (*Master Production Scheduling* — MPS),
- Planowanie Potrzeb Materiałowych (*Material Requirements Planning* — MRP),
- Planowanie Zapotrzebowania Zdolności Produkcyjnej (*Capacity Requirements Planning* — CRP),
- Sterowanie Realizacją Zleceń (*Production Activity Control* — PAC).

W trakcie jego ewolucji model MRP II został rozbudowany o kolejne elementy związane z obszarem działalności przedsiębiorstwa, stając się stopniowo kompleksowym narzędziem, biorącym pod uwagę wszystkie sfery zarządzania przedsiębiorstwem związane z przygotowaniem produkcji, planowaniem produkcji i jej kontrolą, a także ze sprzedażą i dystrybucją wyprodukowanych wyrobów. MRP II uwzględnia poza materiałami bezpośrednio produkcyjnymi także materiały pomocnicze, zasoby ludzkie, środki trwałe, czas oraz środki pieniężne. Istotną cechą systemów klasy MRP II są ich możliwości symulacyjne, ułatwiające tworzenie alternatywnych planów produkcji z punktu widzenia ich wpływu na wynik finansowy. Obecnie w oficjalnym opisie MRP II przedstawiono 16 grup funkcji, które ma on spełniać. W kolejnych latach na podstawie MRP II opracowano kilka uzupełniających oraz podobnych metod. Są nimi:

- metoda produkcji — dokładnie na czas JIT (*Just in Time*) i Kanban,
- technika optymalnej produkcji OPT (*Optimized Production Timetable*),
- planowanie zasobów dystrybucyjnych DRP (*Distribution Resource Planning*),
- zarządzanie przez jakość TQM (*Total Quality Management*).

Metody te stopniowo zostały włączane lub adaptowane do systemu MRP II, który następnie ewoluował do systemu MRP/ERP.

## Systemy klasy — ERP

ERP (*Enterprise Resource Planning*) — system zarządzania zasobami przedsiębiorstwa. Jest on rozwinięciem systemu MRP II o procedury finansowe, w tym księgowość zarządczą. ERP jest systemem lat dziewięćdziesiątych, który obejmuje całość problemów związanych z procesami produkcji i dystrybucji. Integruje wszystkie te obszary działania przedsiębiorstwa, usprawnia przepływ informacji oraz pozwala szybko odpowiadać na zmiany popytu. Wszystkie te informacje są uaktualniane w czasie rzeczywistym i dostępne w momencie podejmowania decyzji (tryb pracy *on-line*). W systemach tych stosowane są procedury umożliwiające



symulowanie różnych posunięć oraz analizę ich wpływu na działalność przedsiębiorstwa, także finansową. Pozwala to na dokładne zaplanowanie, przetestowanie i porównanie działań podejmowanych w ramach reorganizacji i usprawniania procesów zarządzania (BPR/I — *Business Process Reengineering/Improvement*). System ERP obejmuje następujące obszary działalności przedsiębiorstwa:

— Produkcję — tj. obsługę magazynów, zakupu surowców i materiałów, ustalenie terminarza produkcji, zarządzanie zmianami produktów, MRP I/II, prognozowanie zdolności produkcyjnych, wyznaczanie krytycznego poziomu zasobów, kontrolę procesu produkcji, wyznaczanie kosztów produkcji itd.

— Finanse — tj. prowadzenie księgowości, kontrolę przepływu dokumentów księgowych, pozwala przygotować raporty finansowe, prowadzenie księgowości zarządczej (*Cash Flow*, metoda *Activity Based Costing*).

— Obsługę klientów — tj. bazę danych o klientach, przetwarzanie zamówień, obsługę specjalnych zamówień, elektroniczny transfer dokumentów (EDI).

Ostatnio system ERP został wzbogacony o Dynamiczne Modelowanie Przedsiębiorstwa DEM (*Dynamic Enterprise Modeler*). To nowatorskie rozwiązanie wprowadzone zostało na rynek w 1996 roku przez firmę Baan. Jest to zestaw zintegrowanych narzędzi do dynamicznego modelowania struktury przedsiębiorstwa umożliwiający bezpośrednie przejście od modelu przedsiębiorstwa do gotowej konfiguracji aplikacji i menu dla poszczególnych użytkowników.

## Dziś i jutro systemów wspomagania zarządzania przedsiębiorstwem

Na początku lat dziewięćdziesiątych okazało się, iż system MRP II wymaga tak znacznej modernizacji, że właściwie powstała trzecia już generacja systemów wspomagania zarządzania. Gartner Group zaproponowała dla tej generacji określenie ERP. Tak narodzona kategoria systemów spędza obecnie sen z powiek analitykom, gdyż liczbą nowych wdrożeń systemów ERP/MIS (*Management Information System*) zaczyna się mierzyć kondycję gospodarki, określa się też przodujące branże.

Po okresie gwałtownego wzrostu w krajach Europy Zachodniej następuje spadek koniunktury na zintegrowane systemy wspomagające zarządzanie. Wynika to z raportu opracowanego przez IDC (International Data Corporation). Autorzy zastrzegają jednak, że raport nie jest pesymistyczny dla producentów oprogramowania. Nie podzielają oni opinii o końcu zintegrowanych aplikacji dla przedsiębiorstw. Ich zdaniem producenci będą jednak zmuszeni do zwiększenia funkcjonalności produktów i rozszerzenia ich na inne dziedziny działalności przedsiębiorstwa.

Polski rynek został zdominowany przez systemy ERP produkcji największych światowych koncernów oprogramowania, takich jak: SAP, Baan i Oracle. W najbliższych latach przewiduje się dalszy wzrost popularności oprogramowania klasy

ERP. Wdrożenia pakietów ERP nie będą obejmować jedynie tych dużych przedsiębiorstw, które wymagają w Polsce sporej restrukturyzacji, zanim przystąpi się do wdrożeń systemów klasy ERP. Coraz częstszym nabywcą tych pakietów będą raczej firmy średnie, posiadające dużą dynamikę rozwoju spowodowaną:

- wprowadzeniem zewnętrznego kapitału,
- przyjęciem nowej strategii rozwoju,
- wchodzeniem na nowe rynki wymagające wprowadzenia nowych możliwości pozyskiwania, zbierania i przetwarzania informacji własnych.

Prognozy dotyczące przyszłości systemów wspomagania zarządzania przedstawiła ostatnio Gartner Group. Analitycy GG stwierdzają, że podstawową zmianą, która skłoni do przebudowy istniejących systemów klasy ERP, jest pojawienie się na wielką skalę e-commerce i w ogóle całego e-biznesu. Nowych klas aplikacji biznesowych, do jakich należy zarządzanie relacjami z klientami CRM (*Customer Relationship Management*), oraz modułu zarządzania łańcuchem dostaw SCM (*Supply Chain Management*) prawdopodobnie nie uda się już wpasować w coraz bardziej „akademicki” model systemów ERP.

Kluczem do stworzenia i zrozumienia nowej klasy systemów zarządzania są pojęcia: *collaborative commerce*, *front office*, zarządzanie komponentami i *outsourcing* systemowy. Zastosowane razem mogą sprawić, iż pojawi się nowa klasa systemów, która całkowicie zmieni sposób zarządzania przedsiębiorstwem. Nowy system byłby jednym z komponentów wielkiego systemu do wspomagania zarządzania. Posiadałby on bardzo dużą elastyczność przy jednoczesnym sporym stopniu integracji z innymi aplikacjami w ramach przedsiębiorstwa.

## Bibliografia

- Bernedt B., *MRP w zarysie*, „PCKurier” 1999, nr 5.
- Higgins P., *Manufacturing Planning and Control: Beyond MRPII*, 1996.
- IFS Business Modeling. Materiały informacyjne IFS*, Warszawa 1999.
- Materiały informacyjne firmy TCC Systems*, Warszawa 1999.
- Vollman T.E., Berry W.L., Whybark D.C., *Manufacturing Planning and Control Systems*, R.D. Irwin, Homewood 1992.
- Zbroja Z., *Współczesne systemy zarządzania produkcją*, Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, Politechnika Wrocławska, Wrocław 1996.
- Zintegrowane Systemy Wytwarzania*, Vogel Publishing, Wrocław 1997.

ANNA GADEK

### Cele, zadania i organizacja firmy symulacyjnej

#### Geneza firm symulacyjnych

Od kilku lat obserwujemy w Polsce proces powstawania firm symulacyjnych, które z jednej strony wzbogacić mają ofertę edukacyjną różnych jednostek kształcących, z drugiej zaś mają uatrakcyjnić i uzupełnić dotychczasowy, tradycyjny model kształcenia ekonomistów — nauczaniem praktycznych umiejętności zawodowych.

Pojawienie się firm symulacyjnych zostało spowodowane wieloma przyczynami. Z całą pewnością wpływ na ich powstanie wywarła transformacja ustrojowo-prawna państwa: od dotychczasowego modelu gospodarki nakazowo-rozdzielczej do gospodarki rynkowej. Wolny rynek i związana z nim konkurencja spowodowały, że gwałtownie pojawiło się zapotrzebowanie na wykształconych, nowoczesnych menedżerów, którzy potrafią sprostać wymaganiom stawianym przez przechodzącą przeobrażenia gospodarkę. Pamiętać przecież należy, że po wielu latach funkcjonowania w Polsce centralnie sterowanej gospodarki trzeba było od podstaw uczyć zasad funkcjonowania uwolnionego rynku, samodzielności ekonomicznej, kreatywności i nowych „reguł gry”. Gdy do tego dodamy jeszcze konieczność poznawania często zmieniających się uregulowań prawnych obowiązujących w stosunkach gospodarczych — to powstaje obraz złożonego zadania edukacyjnego, z którym poradzić sobie muszą różne ośrodki kształcące, w tym również szkoły wyższe. Problem jest tym większy, że w naszym społeczeństwie wciąż tkwią stare nawyki i przyzwyczajenia, że znaczna część osób wciąż jeszcze reprezentuje bierną i roszczeniową postawę wobec gospodarki i państwa, że wiele osób nie przejawia żadnej przedsiębiorczości i samodzielności. Często wynika to po prostu z obawy, że nie sprostają wymaganiom.

W przewyciężeniu tych wszystkich trudności mogą pomóc nowe metody kształcenia — firmy symulacyjne, które krok po kroku nauczą — jeszcze bez ryzyka — odpowiednich zachowań, pozwolą nabyć umiejętności praktyczne konieczne do wykonywania zawodu, pokażą, jak w rzeczywistości działają normy prawne i prawa rynku i jakie mogą być konsekwencje ekonomiczne i prawne błędnych decyzji. Szkoły ekonomiczne oraz placówki kształcące i doksztalcające kadry menedżerskie muszą więc dostosować programy edukacyjne do wymogów rynku oraz szukać nowych, atrakcyjnych metod kształcenia, które nie tylko

wpłyną na efektywność nauczania, lecz również zwiększą ich konkurencyjność wśród innych szkół wyższych.

Nie bez znaczenia jest fakt, że polska dynamicznie rozwijająca się gospodarka wykazuje zapotrzebowanie na pracowników-specjalistów, którzy przystępując do pracy, wyposażeni są nie tylko w niezbędną wiedzę teoretyczną, lecz potrafią tę wiedzę praktycznie wykorzystać, przy zastosowaniu nowoczesnych osiągnięć techniki.

Nie da się jednak ukryć, że wiele kierunków studiów reprezentuje ciągle ekstensywny model kształcenia, z dużym godzinowym obciążeniem kadr, przy mniejszym nacisku na seminaria i pracę własną studenta. Ale poważną konkurencją i wyzwaniem dla nich stał się sektor szkół niepaństwowych, licencjackich, które oferują naukę głównie na kierunkach ekonomicznych. Szkoły te są odpowiedzią na zwiększającą się gwałtownie w ostatnich latach liczbę osób chcących kształcić się na poziomie wyższym oraz podniesienie poziomu intelektualnego absolwentów szkół — właściwie wszystkich typów i szczebli. Uczelnie te, działając w warunkach ostrej konkurencji, muszą uruchamiać ciekawe i potrzebne z punktu widzenia rynku pracy kierunki kształcenia, przedstawiać nowe propozycje programowe, dbać o jakość nauczania, wprowadzać innowacje i eksperymenty pedagogiczne. Wśród nowych ofert edukacyjnych coraz częściej pojawia się właśnie firma symulacyjna, która ma być propozycją przejścia od utrwalonego modelu kształcenia, który można przedstawić jako:

rozbudowana wiedza teoretyczna + rzeczywista praktyka po ukończeniu studiów = umiejętność stosowania wiedzy teoretycznej w przyszłości, przejście na nowy model:

rzeczywista praktyka w trakcie studiów + refleksja oparta na praktyce + podstawowa wiedza teoretyczna = umiejętność świadomego wykonywania zawodu i przygotowanie do poszerzenia wiedzy teoretycznej<sup>1</sup>.

Utworzenie własnej firmy symulacyjnej stało się dla niektórych szkół wręcz koniecznością. Wynikła ona z faktu, że uczelnie ekonomiczne często napotykają trudne do przezwyciężenia przeszkody w prawidłowym zorganizowaniu i przeprowadzeniu praktyk studenckich. Jak się bowiem okazuje, niewiele jest firm na rynku, które zainteresowane są przyjmowaniem studentów na praktyki zawodowe. Często więc, z konieczności, student praktykuje w upadających przedsiębiorstwach państwowych lub w niewielkich, słabych firmach prywatnych. Jeżeli zaś trafi do przedsiębiorstwa liczącego się na rynku, to w obawie przed ewentualną konkurencją nie jest dopuszczany do ważnych informacji i operacji gospodarczych. Zdarza się i tak, że student traktowany bywa jak intruz, który ewentualnie może być wykorzystany jako pomoc przy adresowaniu kopert, porządkowaniu archiwum lub ostatecznie zezwala mu się na obserwowanie pracy firmy. Tak zorganizowane praktyki mogą wyrobić u studenta mylny obraz rzeczywistości, a nawet

<sup>1</sup> A. Niżegorodcew, *Czy studia licencjackie na UJ mają przyszłość?*, „Alma Mater” 1997, nr 3.

zniechęcić go do obranego kierunku kształcenia. Dodać należy, że również w dobrze przeprowadzonej praktyce zawodowej student pozostaje biernym uczestnikiem zdarzeń gospodarczych, gdyż nie ma on żadnego wpływu na podejmowanie decyzji, wielu z nich nie rozumie, a ze względu na to, że okres praktyk jest krótki — najczęściej nie pozna ich skutków. Poważnym „antidotum” na tę sytuację mogą stać się więc firmy symulacyjne.

Sama firma symulacyjna nie jest ani instytucją nową, ani nieznaną. Jak się okazuje, jej korzenie sięgają aż XVII wieku, kiedy to metodą tą zaczął kształcić swoich uczniów gdański rachmistrz Lerice. W 1610 roku na ten temat ukazała się jego praca pod tytułem *Commission und Factorey*. To prawdopodobnie on po raz pierwszy zastosował metodę symulacji do przeprowadzania operacji kupieckich. Metoda ta bardzo prędko przyjęta została przez cechy kupieckie, zwłaszcza w Niemczech. Nauka odbywała się w tzw. „kantarach wzorcowych”, zwanych również praktycznymi lub ćwiczeniowymi. Na przestrzeni lat idea symulacji stawała się coraz bardziej popularna i objęła takie państwa, jak: Austria, Australia, Hiszpania, Kanada, Francja, Anglia, Włochy i Stany Zjednoczone.

Ważnym elementem edukacyjnym była kupiecka wymiana korespondencji handlowej, która do dzisiaj stanowi podstawę działania firmy. W Niemczech zaczęły powstawać związki wymiany korespondencji. Szczególnie znaczący dla firm symulacyjnych był rok 1918, który wręcz uważa się za rok narodzin współczesnych firm symulacyjnych. Wtedy to nastąpił rozkwit tej metody kształcenia, szczególnie w Niemczech, gdzie poprzez pracowników central związkowych odbywała się wymiana korespondencji samodzielnych kupców, księgowych, magazynierów itp. Henryk Fischer, gorący propagator symulacji, pisał:

„Ogromną radość sprawia przyglądanie się, z jaką gorliwością dokonuje się wymiana listów, przy pomocy których załatwia się różne interesy handlowe, giełdowe, w zasadzie poprzez naukę połączoną z zabawą... W ten sposób bawiąc uda się ostatnią iskierkę zawodowego doświadczenia, która u człowieka nieśmiałego i niepewnego mogłaby we własnym środowisku zagasnąć, na nowo wzbudzić i utrwalić”<sup>2</sup>.

Współcześnie firmy symulacyjne z powodzeniem funkcjonują w wielu państwach w Europie i na świecie, zajmując ugruntowaną pozycję wśród preferowanych metod nauczania. W krajach zrzeszonych w Unii Europejskiej jest ich około 1800, a na świecie około 2500. Najwięcej firm znajduje się w Niemczech — ok. 850, w Austrii — 360, Danii — 120, Francji — 99, Anglii — 47, Szwecji, Szwajcarii i Włoszech — ok. 30. Firmy symulacyjne zaczęły powstawać również w państwach przechodzących transformację ustrojowo-prawną, a szczególnie popularne stały się w Czechach, gdzie jest ich około 350, i na Węgrzech, gdzie istnieje blisko 100 takich firm<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> H. Fischer, *Die Jugendpflege im 58er Verein* [w:] *Die deutschen Jugendpflegeverbände*, Berlin 1926.

<sup>3</sup> M. Olech-Kłonecka, *Firma symulacyjna. Geneza. Organizacja*, Zielona Góra 1997.

Od początku lat dziewięćdziesiątych można zauważyć i w Polsce proces powstawania firm symulacyjnych, które cieszą się coraz większą popularnością i — co warto podkreślić — spełniają swój cel pedagogiczny. Pamiętać należy, że firma symulacyjna w pierwszym rzędzie jest przedsięwzięciem pedagogicznym.

Pierwsze firmy symulacyjne powstały przy pomocy Instytutu Współpracy Międzynarodowej Niemieckiego Związku Uniwersytetów Ludowych, Przedstawicielstwo w Polsce — DVV. Działają one m.in. w: Międzywojewódzkim Ośrodku Doskonalenia Kadr Administracji Rządowej w Ostrołęce, Szkole Biznesu w Chojnicach, Opolskim Ośrodku Promocji Przedsiębiorczości w Opolu. Niezależnie od tych ośrodków, firmy symulacyjne zaczęły powstawać przy Centrach Kształcenia Ustawicznego, gdzie pionierską rolę odegrało CKU w Zielonej Górze, które w chwili obecnej posiada status Polskiej Centrali Firm Symulacyjnych (CENSYM) i jest silnym ośrodkiem kształcącym kadry na potrzeby firm.

Idea firm symulacyjnych dotarła również do ekonomicznych szkół średnich, gdzie z powodzeniem spełniają swoją rolę (np. w Poznaniu, Tarnowie, Cieszynie, Krakowie, Koszalinie). Zaczęły być również wykorzystywane jako miejsce kształcenia i przekwalifikowywania dorosłych, głównie przy Zakładach Doskonalenia Zawodowego (np. w Katowicach, Łodzi, Lublinie, Warszawie). Od niedawna obserwujemy proces adaptowania ich na potrzeby kształcenia studentów w wyższych szkołach ekonomicznych. Dodać należy, że w krajach Unii Europejskiej firmy symulacyjne są jedną z podstawowych metod wykorzystywanych przy kształceniu praktycznym, a co więcej, np. w Austrii są zajęciami obligatoryjnymi. Ich efektywność zależy od wielu czynników (np. wyposażenia pracowni, dobrego programu, wykształconej kadry dydaktycznej), wśród których niezwykle ważną rolę odgrywa współpraca z innymi firmami symulacyjnymi. Najczęściej odbywa się ona w ramach firm działających w określonym państwie, ale nie tylko. Narodowe firmy symulacyjne, które nawiązały już współpracę z innymi firmami (tak, jak to ma miejsce wśród autentycznie działających podmiotów gospodarczych), często zabiegają o kontrahentów zagranicznych, szukając wśród nich zarówno dostawców, jak i odbiorców dla potrzeb swojej działalności.

W celu koordynacji współpracy firm symulacyjnych na całym świecie dyrektorzy central narodowych Holandii, Wielkiej Brytanii, Francji, Niemiec, Austrii i Danii powołali 23 października 1993 roku międzynarodową centralę — European Practice Enterprises Network „EUROPEN”. Organizacja ta ma pomagać centralom narodowym w prowadzeniu działań, opracowywać plany współpracy, ułatwiać nawiązywanie kontaktów, pomagać w tworzeniu central narodowych itp. W ramach europejskiej centrali działają jej dwa wewnętrzne komitety, którymi są: Komitet Konsultacyjny i Komitet Operacyjny.

Komitet Konsultacyjny składa się z przedstawicieli świata gospodarczego lub pracowników administracji. Jego skład jest niestały i podlega zmianom każdego roku. Główne zadania, jakie realizuje Komitet Konsultacyjny, polegają na prowadzeniu konsultacji, fachowym doradztwie, wydawaniu opinii itp. W tym celu Ko-

mitet Konsultacyjny stara się krzewić ideę firm symulacyjnych wszędzie tam, gdzie jest ona nieznaną, nawiązuje kontakty z władzami poszczególnych państw i propaguje koncepcję firm ćwiczeniowych, negocjuje długoterminowe warunki działania sieci regionalnych itp.

Komitet Operacyjny to organ o charakterze strategicznym, który składa się z przedstawicieli central firm symulacyjnych działających w poszczególnych krajach, które są już zrzeszone w centrali „EUROPEN”. Główne zadania, jakie komitet ten realizuje, to: koordynowanie prac europejskiej sieci firm symulacyjnych, doradztwo, planowanie podziału obowiązków, podejmowanie decyzji w sprawach członkostwa central krajowych w sieci „EUROPEN”, organizowanie grup roboczych do prac zleconych w terenie oraz ocena tych prac, rozwiązywanie grup roboczych itp. Grupy robocze są jednostkami, które mają udzielać pomocy firmom symulacyjnym, już istniejącym lub aktualnie tworzoną. Pomoc ta obejmuje problematykę organizacji firmy, telekomunikacji, międzynarodowej korespondencji, kształcenia kadry dydaktycznej itp. Organem koordynującym i obsługującym Komitet Konsultacyjny i Operacyjny jest Biuro Koordynacyjne „EUROPEN”. Biuro to ponadto: reprezentuje „EUROPEN” w stosunkach zewnętrznych, na targach, zjazdach i spotkaniach międzynarodowych, promuje europejski rynek firm symulacyjnych, prowadzi działania doradcze w zakresie tworzonych projektów i programów kształcenia, wywiera wpływ na poziom kształcenia w firmach symulacyjnych działających w europejskiej sieci, wydaje biuletyn „EUROPEN”.

Włączenie tworzonej firmy symulacyjnej w sieć istniejących już polskich i zagranicznych firm wydaje się ze wszelkich miar konieczne. Na etapie uruchamiania firmy można skorzystać z fachowego doradztwa, wymiany programów, szkolenia kadry, wymiany doświadczeń itp. Współpraca taka w znakomity sposób pomoże w działaniach organizacyjnych, pozwoli uniknąć błędów i przeszkodzi „wyważaniu otwartych drzwi”. Oprócz tych ewidentnych korzyści współdziałanie takie pozwoli na prawidłowy przebieg procesu kształcenia w utworzonej już firmie. Wynika to z faktu, że centrala firm symulacyjnych jest dla istniejących firm ośrodkiem, w którym na potrzeby symulacji działa: bank, ZUS, Urząd Statystyczny, Urząd Skarbowy, sąd. Instytucje te realizują usługi w zakresie operacji gospodarczych, takich jak: sądowa rejestracja podmiotów, nadawanie numeru statystycznego REGON, przyjmowanie deklaracji ZUS, obsługa rachunków bankowych, rozliczenia podatkowe z Urzędem Skarbowym. Działania takie musi wykonywać każdy podmiot gospodarczy, a więc i firma symulacyjna. Dodatkowo, dzięki takiej współpracy, student nie tylko poznaje obowiązkowe działania, ale efekty jego pracy — w postaci np. wypełnionych deklaracji, druków czy dokumentów — poddawane są weryfikacji, tak jak ma to miejsce w prawdziwej działalności gospodarczej.

Wejście utworzonej firmy na rynek firm symulacyjnych ma jeszcze tę zaletę, że zdecydowanie uwiarygodni jej pracę i podniesie efektywność nauczania. Pozwoli bowiem zastąpić fikcyjny, zamknięty obieg dokumentów i korespondencji

obiegiem otwartym, odzwierciedlającym rzeczywistość gospodarczą. Współpraca z polskimi i zagranicznymi firmami symulacyjnymi uatrakcyjnia zajęcia, wywiera wpływ na ich merytoryczny i organizacyjny poziom, zapobiega monotonii i standaryzacji, zawiera w sobie element zaskoczenia i niepewności, który przecież towarzyszy wszelkim działaniom rynkowym. Wszystkim sceptykom zaś pozwoli uwierzyć, że bez pieniędzy i produktu można z powodzeniem poznawać praktyczną stronę działania rynku.

## Organizacja firm symulacyjnych

Utworzenie i prowadzenie firmy symulacyjnej nie jest zadaniem łatwym. Wymaga wielu przygotowań organizacyjnych, technicznych i programowych. Punktem wyjścia jest zawsze dobrze wyposażona pracownia, dobry program oraz przekonana do pomysłu kadra dydaktyczna.

„Symulacja jako metoda pedagogiczna daje możliwość w warunkach bezstresowych opanowania podstawowych umiejętności zawodowych, alternatywnych działań, rozwiązywania problemów. Uczy przewidywania skutków podjętych decyzji, wzajemnych związków różnych sytuacji, współzależności, strategii gospodarczej itp.”<sup>4</sup>. Te czynniki należy więc brać pod uwagę, tworząc założenia programowe firmy symulacyjnej. By skutecznie realizować wyznaczony cel, trzeba studentom stworzyć taki model przedmiotowy i takie warunki, w których mogą autentycznie pracować, być aktywni, a model edukacyjny nie tylko ma być zbliżony do rzeczywistości, lecz większość jego elementów powinna być autentyczna. Firma symulacyjna musi być więc naśladownictwem autentycznego podmiotu gospodarczego, w którym wszystkie operacje, czy to biurowe, czy handlowe, czy usługowe, są identyczne z pracami prawdziwej firmy. Fikcyjny jest jedynie towar (usługa) i pieniądz, ale — chociaż są fikcyjne — i tak stanowią podstawę wszelkich operacji gospodarczych. I pod tym względem praca w firmie symulacyjnej niewiele różni się od zadań, jakie wykonują pracownicy poszczególnych komórek organizacyjnych w przedsiębiorstwach różnego typu, gdyż i oni nie mają bezpośredniego kontaktu z towarami i pieniędzmi, lecz ich praca to działania na dokumentach, formularzach, programach komputerowych, to również działania faktyczne czy decyzyjne. Z tego więc wypływa wniosek, że praca w firmie symulacyjnej ma zawierać jak najwięcej autentyzmu, by osiągnięty został zamierzony cel dydaktyczny. Celem tym tak w firmach zagranicznych, jak i polskich jest kształcenie kadr na potrzeby gospodarki narodowej, administracji publicznej lub do pełnienia innych ról społecznych. Firmy symulacyjne dają przygotowanie praktyczne przyszłym urzędnikom, przedsiębiorcom, handlowcom, księgowym, specjalistom od spraw reklamy. Przygotowują fachowy personel do pracy w ka-

<sup>4</sup> M. Olech-Klonecka, *op. cit.*, s. 52.



drach, działach rachunkowych, logistyce, statystyce, marketingu, imporcie, eksporcie, spedycji, ubezpieczeniach itp.

Tworząc firmę symulacyjną, trzeba więc uwzględnić cele stawiane takiej jednostce oraz cechy, którymi musi się charakteryzować. Należy przyjąć, że:

— jest to przedsięwzięcie pedagogiczne, a więc musi spełniać wszystkie wymogi procesu dydaktycznego,

— w programie uczestniczą studenci IV i V semestru, którzy pomyślnie przeszli przez obowiązkowe wykłady i egzaminy z przedmiotów będących kanonem w kształceniu ekonomicznym, a więc posiadają niezbędne przygotowanie teoretyczne,

— czas trwania praktyki powinien wynosić 150—160 godz.,

— zajęcia w firmie są propozycją skierowaną przede wszystkim do tych studentów, którzy nie odbywają praktyk zawodowych w autentycznych firmach,

— opracowany program dydaktyczny musi być tak skonstruowany, by uwzględniał integrację teorii z praktyką oraz spójność wewnątrzprzedmiotową,

— w przypadku kształcenia specjalistycznego, program powinien być opracowany na potrzeby poszczególnych grup, np. ubezpieczenia gospodarcze,

— firma symulacyjna jest odzwierciedleniem prawdziwego przedsiębiorstwa, jej działalność odbywa się zgodnie z obowiązującym prawem,

— firma wykonuje wszystkie czynności realnego podmiotu gospodarczego z wyjątkiem operacji gotówkowych, towarowych i usługowych,

— w firmie studenci włączeni są w proces decyzyjny, poznają skutki przyjętych przez siebie rozwiązań,

— studenci samodzielnie zakładają firmę, wybierają przedmiot jej działalności, formę organizacyjno-prawną, opracowują strukturę organizacyjną oraz logo firmy,

— zadania realizowane są w pracowni wyposażonej w nowoczesny sprzęt techniczny i oprogramowanie komputerowe odpowiadające aktualnym i przyszłym potrzebom rynku pracy,

— firma samodzielnie prowadzi wszystkie księgi i zapisy, na dokumentach i drukach określonych przepisami prawa,

— firma działa w otoczeniu zewnętrznym, które w początkowym okresie działalności stanowią inne firmy symulacyjne uczelni lub wydzielona komórka organizacyjna, następnie zaś nawiązuje kontakty z polską i europejską centralą firm symulacyjnych, by za ich pośrednictwem nawiązać kontakty z innymi, działającymi w sieci firmami symulacyjnymi,

— studenci wykonują zadania wynikające z przydziału czynności oraz zajmowanego stanowiska i w tym zakresie podlegają przepisom prawa pracy oraz regulaminom wewnętrznym.

Ocena pracy studenta jest oceną kompleksową, obejmującą między innymi: wiadomości zawodowe, umiejętność stosowania ich w praktyce, gotowość do po-

dejmowania decyzji, umiejętność rozwiązywania problemów, umiejętność pracy w zespole.

By te podstawowe założenia zostały zrealizowane, student musi mieć bazę wyjściową w postaci solidnych, teoretycznych podstaw obejmujących przede wszystkim szeroko rozumianą wiedzę ekonomiczną. Samodzielne rozwiązywanie problemów i praktyczne działania wymagają najpierw teoretycznego przygotowania, które powinien on otrzymać w ramach odbywanych wykładów, ćwiczeń, pracy ze wskazaną literaturą itp. Student powinien również wykazać się znajomością aktualnej sytuacji rynkowej, gdyż zakłada się, że praca w firmie musi być związana jak najściślej z tym, co dzieje się na krajowych i zagranicznych rynkach.

Można więc założyć, że student w wyniku zintegrowanego systemu nauczania obejmującego wykłady, ćwiczenia, pracę własną i w firmie symulacyjnej po ukończeniu studiów będzie gotów do:

- samodzielnego rozpoczęcia działalności gospodarczej, przedsiębiorczości oraz promowania korzyści wynikających z aktywności gospodarczej,
- wyboru formy organizacyjno-prawnej dla prowadzonej firmy,
- analizowania sytuacji rynkowej, samodzielnego podejmowania decyzji oraz przewidywania ich skutków,
- aktywnego poruszania się na rynku pracy, prezentacji własnych kwalifikacji, zdobytych umiejętności oraz pozytywnego wizerunku własnej osoby,
- rozpoczęcia pracy zawodowej w różnych strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw, jako pracownik wyposażony w niezbędną wiedzę fachową oraz umiejętności praktyczne,
- sporządzania dokumentów, kontrolowania ich obiegu oraz sprawdzania ich poprawności pod względem formalnym, merytorycznym i rachunkowym,
- nawiązywania kontaktów handlowych, prowadzenia negocjacji i korespondencji handlowej,
- pracy w zespole, właściwego zachowania w miejscu pracy oraz w stosunku do przełożonych,
- prowadzenia operacji gospodarczych z wykorzystaniem użytkowych programów komputerowych,
- samodzielnego rozwiązywania problemów oraz ciągłego podnoszenia kwalifikacji.

Ważne jest również, by przystępując do pracy w firmie, każdy student znał w wystarczającym stopniu podstawowe regulacje prawne, przynajmniej z tych dziedzin prawa, które najściślej związane są z prowadzeniem działalności gospodarczej. Nadmienić należy, że programy kształcenia ekonomistów zawierają wiele treści dotyczących edukacji prawnej, która prowadzona jest jako przedmioty obowiązkowe (np. Encyklopedia prawa, Prawo gospodarcze) bądź nadobowiązkowe (np. Prawo pracy).

Edukacja prawna ekonomistów wynika przede wszystkim z tego, że prawo jest

jednym z instrumentów wywierających znaczący wpływ na gospodarkę narodową. Analizując problem oddziaływania prawa na procesy rynkowe, można odnieść wrażenie, że przyczynia się ono do pozornie łatwego osiągnięcia pożądaných efektów. Wynika to stąd, że organ legislacyjny tworząc normę prawną czyni to stosunkowo niewielkim nakładem sił i środków. Z drugiej zaś strony pamiętać należy, że prawdziwe efekty wydania przepisów prawnych są uzależnione od przestrzegania i akceptacji tych przepisów przez adresatów. Zdarza się bowiem, że ustanowione normy nie są ani przestrzegane, ani stosowane, a bez tego nie sposób mówić o prawie jako o instrumencie oddziaływania na procesy gospodarcze. Prawo nie wywiera bezpośredniego wpływu na gospodarkę, ale staje się autentycznym czynnikiem oddziałującym dopiero wtedy, gdy jest ono przestrzegane przez adresatów — podmioty, dla których zostało wydane. Stąd też warunkiem efektywności prawa jest właściwy przebieg procesów jego wdrażania.

Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzenia, należy założyć, że w firmie symulacyjnej praca studentów odbywa się zgodnie z obowiązującym ustawodawstwem i w oparciu o obowiązujące reguły prawne. Student nie tylko musi w praktyczny sposób zetknąć się z podstawowymi instytucjami prawnymi, lecz również powinien zdawać sobie sprawę z tego, w jakim stopniu jego zawodowe działania są związane z prawem i gdzie w razie trudności może skorzystać z fachowej pomocy prawnej i obsługi prawnej.

Można więc założyć, że obok wspomnianych wcześniej umiejętności po okresie praktyki w firmie symulacyjnej student potrafi:

- rozróżniać rodzaje podmiotów gospodarczych działających tak w sektorze publicznym, jak i prywatnym oraz wskazać podstawę prawną ich działania,
- utworzyć spółki zarówno prawa cywilnego, jak i handlowego lub rozpocząć działalność gospodarczą w innej formie organizacyjno-prawnej,
- dokonać wymaganych zgłoszeń do instytucji publicznoprawnych w związku z rozpoczynaną lub prowadzoną działalnością gospodarczą,
- prowadzić księgowość firmy oraz rozliczenia z ZUS zgodnie z wymaganiami prawnymi,
- znać i wykorzystać w praktyce podstawowe przepisy prawa pracy (np. zatrudniać pracowników — sporządzać umowę o pracę, zakładać i prowadzić akta osobowe pracowników, wypowiadać umowy o pracę, wystawiać świadectwa pracy),
- sporządzać proste umowy cywilnoprawne związane z obrotem gospodarczym (np. umowę: sprzedaży, najmu, dzierżawy, dostawy, agencyjną, przewozu, spedycji),
- sporządzać oferty handlowe, porównywać oferty, prowadzić rokowania i przetargi,
- prawidłowo wystawiać papiery wartościowe (np. weksle, czeki),
- inwestować na giełdzie papierów wartościowych,

— sporządzać proste pisma procesowe w sprawach gospodarczych i prawa pracy,

— znać kompetencję organów obsługi prawnej i ochrony prawnej.

Przedstawiony zakres umiejętności jest niezbędny dla każdego, kto zamierza działać na rynku. Ważne jest więc, by student pracujący w firmie symulacyjnej miał swobodny dostęp do niezbędnych aktów normatywnych (np. Kodeksu pracy, Kodeksu handlowego i cywilnego, ustawy o działalności gospodarczej) i by w razie trudności interpretacyjnych mógł skorzystać z pomocy fachowca.

Przewiduje się, że w firmie symulacyjnej powinno pracować 12—15 studentów. Do ich zadań należeć będzie przeprowadzenie całego procesu od powstania do zamknięcia firmy. A zatem studenci sami powinni zdecydować się na przedmiot działalności (badania rynku, analiza SWOT itp.), formę organizacyjno-prawną, strukturę organizacyjną, nabór i selekcję pracowników, obsadę stanowisk pracy, przydział czynności itp. Osoba prowadząca może jedynie określić warunki, w jakich rozpoczynają działalność (kapitał zakładowy, wielkość zatrudnienia, kontrahenci itp.). Zadaniem nauczyciela będzie również przygotowanie zadań w taki sposób, aby zdarzenia gospodarcze odpowiadały aktualnej rzeczywistości gospodarczej.

Wszystkie zadania muszą być udokumentowane zgodnie z obowiązującymi przepisami, a więc w pracy należy używać autentycznych druków, formularzy, wzorów pism itp. Ważne jest, by operacje gospodarcze dodatkowo przeprowadzone były przy użyciu komputera, który będzie uzupełniającym elementem kształcącym, oraz by studenci zapoznali z się z obsługą podstawowych urządzeń biurowych, które wspomagają pracę każdej większej firmy (kserokopiarka, fax, niszczarka dokumentów itp.).

## Kadra dydaktyczna

Prowadzenie zajęć w firmie symulacyjnej nie należy do zadań łatwych. Wymaga to bowiem odejścia od utrwalonych, szkolnych standardów, zgodnie z którymi student (uczeń) jest biernym uczestnikiem procesu dydaktycznego, a jego obowiązkiem jest głównie słuchanie i zapamiętywanie wiadomości, które nie zawsze rozumie i nie zawsze wie, czemu służą. Liczni autorzy zajmujący się metodami dydaktycznymi zwracają uwagę na fakt, że wielu uczniom (studentom) znaczne trudności sprawia zastosowanie wiedzy książkowej w przeprowadzanych przez nich doświadczeniach i eksperymentach, w czasie których zdani są na własne siły. Brak im umiejętności abstrakcyjnego myślenia, selekcji wiadomości, praktycznego ich zastosowania. Są niepewni swojej wiedzy, szukają wsparcia, unikają podejmowania decyzji itp. Dietrich Dorner napisał, że „studenci, pomimo że wiedzą, jak być powinno, nie potrafią tego zrobić”<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> D. Dorner, *Die Logik des Misslingen*, Reinbek 1989.

Podobne problemy może mieć i kadra dydaktyczna firmy symulacyjnej, która sama musi być przekonana do pomysłu i musi odciąć się od tradycyjnych, utrwalonych metod dydaktycznych, by uczestniczyć w pracach firmy raczej jako obserwator-doradca niż jako „belfer”, który wszystko wie i jest nieomylny. Podstawową dewizą pracy w firmie powinno być — Pozwólmy im działać samodzielnie!

W firmie symulacyjnej student ma poznać nie tylko rutynowe działania i czynności, lecz — co ważniejsze — musi nauczyć się samodzielności w podejmowaniu decyzji i ponoszenia ich konsekwencji. Jeżeli zaś od prowadzącego otrzymywać będzie gotowe scenariusze i rozwiązania, to całe przedsięwzięcie zostanie zaprzepaszczone lub w najlepszym przypadku zubożone.

Prowadzenie zajęć w firmie symulacyjnej w niczym nie przypomina tradycyjnych metod nauczania. Nie ma nic wspólnego z akademickim wykładem czy ćwiczeniami. Inne więc zadania stoją przed kadrami dydaktycznymi. Osoba prowadząca ma do wykonania trudne zadanie. Musi zorganizować firmę do złudzenia przypominającą autentyczny podmiot gospodarczy, musi panować nad prawidłową pracą studentów, by wykonywana była zgodnie z realiami gospodarczymi i prawnymi, musi więc pełnić rolę odpowiedzialnego pracodawcy. Nie wystarczy więc wiedza teoretyczna z jednej dyscypliny naukowej, osoba prowadząca powinna znać pracę realnego przedsiębiorstwa, znać najnowsze przepisy prawne i umieć je zastosować, musi posługiwać się najnowocześniejszym sprzętem technicznym itp. Dodatkowo jeszcze powinna być bystrym obserwatorem i psychologiem. Przecież musi stworzyć aktywny zespół, rozbudzić w nim entuzjazm i co ważne — musi oceniać studentów nie tylko za fachową wiedzę, ale również pod kątem ich zachowania w pracy, umiejętności działań w zespole, odpowiedzialności, kreatywności, motywacji do pracy, przydatności do wykonywania przyszłego zawodu itp. Są to więc wymagania wysokie, ponadstandardowe i jak wykazuje praktyka — często łatwiej jest wyposażyć pracownię symulacyjną we wszystko, co niezbędne, niż pozyskać do pracy odpowiednią kadrę.

Znacznym ułatwieniem, a zarazem czynnikiem mającym wpływ na efektywność i jakość pracy jest zatrudnienie kilku fachowców z różnych dziedzin (np. specjalistów od finansów, marketingu, prawa), którzy mogą zapewnić bieżącą pomoc i nadzór nad prawidłowym funkcjonowaniem poszczególnych komórek organizacyjnych firmy symulacyjnej, pracując rotacyjnie w działających na uczelni firmach.

## Ocena pracy studenta

Firma symulacyjna, jak żadna inna metoda nauczania, pozwala spojrzeć na wiedzę i umiejętności studenta w sposób kompleksowy, co nie jest możliwe do zastosowania w przypadku innych, akademickich metod uczenia. Osoba prowadząca zajęcia w firmie ma bowiem możliwość obserwowania studenta przez

dłuższy czas, podczas wykonywania przez niego różnych zadań i poleceń, może spojrzeć na niego jak na potencjalnego pracownika lub pracodawcę. Ocena kończąca praktykę w firmie symulacyjnej musi więc być wypadkową wielu czynników, które będą uwzględniane przy ocenie pracy studenta. Jedno jednak należy podkreślić — nota nie może być jedynie odzwierciedleniem wiedzy teoretycznej, bo przecież za tę wiedzę student już raz był oceniony podczas egzaminu. Osoba prowadząca zajęcia w firmie symulacyjnej musi raczej oceniać, jak student wykorzystuje posiadaną wiedzę teoretyczną, czy umie radzić sobie w sytuacjach trudnych, czy potrafi podjąć ryzyko własnych decyzji, czy potrafi pracować w zespole itp. Każda firma symulacyjna musi więc opracować swój wewnętrzny system pomiaru dydaktycznego, z którym zostaną zapoznani studenci podczas pierwszego spotkania. Najczęściej jest to pomiar punktowy, który następnie znajduje swoje przełożenie na ocenę końcową. Wygodnie jest przyjąć skalę punktów odpowiadającą szkolnym ocenom (2—5), gdyż średnia punktów będzie automatycznie oceną końcową. W tej skali można na każdych zajęciach dokonać oceny bieżącej pracy studenta.

Kryteria oceny pracy studenta w firmie symulacyjnej

Frekwencja na zajęciach:  Spóźnienia:	— 5 punktów ujemnych za każdą nieusprawiedliwioną nieobecność na zajęciach, — 1 punkt ujemny za każde 15 min spóźnienia
Sposób wykonywania pracy (wiedza zawodowa, samodzielność, poprawność, staranność, tempo pracy, terminowość):	2—5 pkt.
Obsługa programów komputerowych, obsługa urządzeń biurowych:	2—5 pkt.
Umiejętność rozwiązywania problemów (kreatywność, znajomość przepisów prawnych, umiejętność docierania do informacji):	2—5 pkt.
Porządek na stanowisku pracy:	2—5 pkt.
Kultura osobista:	2—5 pkt.
Stosunek do przełożonych i kolegów (sposób bycia, uczynność, bezkonfliktowość, współdziałanie w grupie, komunikatywność):	2—5 pkt.
Dyscyplina w pracy (przestrzeganie wewnętrznych regulaminów i zarządzeń, lojalność wobec firmy, organizacja pracy itp.):	2—5 pkt.

## Perspectives of the European Mergers and Acquisitions in Banking\*

This short paper discusses the perspectives of M&A's in the European Banking industry. It starts off to characterise the industry, which leads to a number of reasons why consolidation will continue and caveats boggling M&A's in banking.

### Banking on Change

The banking industry is undoubtedly in the middle of an upheaval. At the heart of this upheaval stands the belief that bigger institutions are capable of reaping vast economies of scale and scope. The industry sees an unprecedented M&A transaction volume, as the quickest way to grow is simply to merge. Table 1 highlights this development: The transaction volume in Europe has doubled during the first nine months of 1999, compared to 1998. It should be noted, that only those M&A's were counted, whose transaction value was above 0.5 billion USD.

Table 1

M&A Transactions in banking in bill. USD (30.09.99)

	Europe	USA	Others
1993	3	12	1
1994	7	9	2
1995	26	55	29
1996	14	35	7
1997	76	120	4
1998	73	284	30
1999	155	79	15

Source: Die Bank 11/99, p. 758.

---

\* The author is Visiting Lecturer at the MWSE and works for the Private Banking Division at Sal. Oppenheim jr. & Cie. KgaA, Cologne. The views expressed do not necessarily reflect the views of the institution he represents. The author likes to thank Christine Guder for comments on an earlier draft.

From an industry perspective, one can predict easily, that the consolidation process among European Banks will continue and speed up in the countries, which lag behind this development. Although mergers between small banks continuously took place, it is the M&A activity among the bigger commercial banks, which attracts currently the attention. Table 2 compares the market share in their home market of the 5 biggest banks in a variety of European countries. Huge differences can be seen: whereas the 5 biggest Swedish banks have a market share of almost 90%, their German counterparts can only claim a share of 16.7% of the market. The prediction here is that consolidation will increase on the national level and speed up in the laggards Germany, Italy and France.

Table 2

## Concentration among European Banks

Country	1990	1997
Sweden	70.00%	89.70%
Netherlands	73.40%	79.40%
Austria	34.50%	48.30%
Spain	34.90%	43.60%
France	42.50%	40.30%
Italy	19.10%	24.60%
Germany	13.90%	16.70%

Bank assets of the five largest banks as a % of total bank assets.

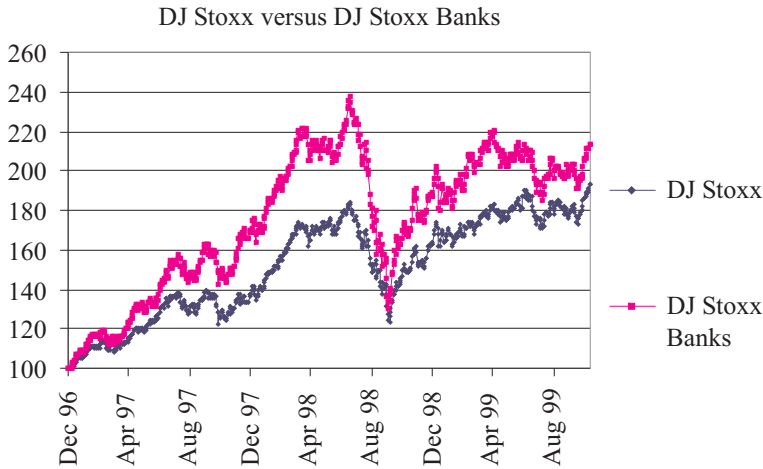
Source: ECB and BHF-Bank.

It is interesting to note, that the sub-index Dow Jones Banks of the broad Dow Jones Stoxx index, started to outperform four years ago (Graph 1). It can be interpreted that the market anticipated a wave of mergers, viewing this consolidation process as highly positive, despite continuously falling interest rate margins. Furthermore, one can look at how the market judges individual banks and compare their market capitalisation to the size of their bank assets (Table 3). We see striking differences, how the market values these different banks. Especially German banks are seen very unfavourable, although some of them caught up recently. While Deutsche Bank is certainly the biggest bank, her market capitalisation places her on place 4. A similar fate is experienced by the other big German commercial banks (Dresdner Bank, HypoVereinsbank and Commerzbank): an institution with half their bank assets is valued higher by the market than they are.

Another interesting point is that German banks are still expensive in terms of the price/earnings ratio. One can see in Table 4 that German banks display above average P/E ratios. It is not so much that their price is too high, but that their earnings are too low. Their profitability of their retail clients and their elaborate



Graph 1



Source: Datastream Primark.

Table 3

Market capitalisation versus bank assets in mill.

	Market cap. 30.09.99	Ranking	Bank assets 31.12.98	Ranking
UBS	60775	1	586444	2
Credit Suisse	49791	2	405266	5
ING	48254	3	394925	6
Deutsche Bank	38698	4	626603	1
BSCH	35614	5	235917	12
Fortis	33037	6	337978	9
ABN Amro	30429	7	432083	4
BNP (incl. 2/3 of Paribas)	27966	8	324832	11
BBV	25744	9	133990	15
Dresdner Bank	24413	10	365375	8
UniCredito Italiano	22246	11	146615	14
HypoVereinsbank	21556	12	460735	3
SG	20101	13	383533	7
Commerzbank	18613	14	326211	10
San-Paolo-IMI	17037	15	158289	13

Source: BHF-Bank.

branch-network are poor. Analysts of BHF-Bank estimated that Deutsche Bank earns more with her wealthiest 300,000 clients than with the rest of her 7 million retail clients<sup>1</sup>. The conclusion is simply that this lack of profitability can only be countered by consolidation of the big commercial banks to decrease inefficiencies in their retail network. Cost reduction in the retail business can only be achieved by merging in the home market. Furthermore, the earlier one merges, the bigger are the potential savings. Investments in information technology, staff, the development of an online-bank, etc. all display synergies if two banks are combined in the home market. Table 5 gives an impression of the over-banked nature of the industry<sup>2</sup>.

Table 4

P/E ratios of European Banks as of 11.11.1999

Bank	P/E ratio Bank	P/E ratio
<b>BAYER. HYPO-UND-VBK.</b>	<b>24.7</b> BANCA DI ROMA	17
<b>DRESDNER BANK</b>	<b>24.7</b> NAT. WSTM. BANK	16.9
NAT. BANK OF GREECE	23.8 BNC. ESPR. SANTO (BESCL)	16.8
<b>DEUTSCHE BANK</b>	<b>23.4</b> ALLIED IRISH BANKS	16.6
BSCH	23.4 RYL. BK. OF SCTL.	16.5
HSBC HOLDINGS	23.2 ALLIANCE & LEICESTER	16.4
BNC. BILBAO VIZCAYA R	22.9 DEXIA	16.4
ERGO BANK	22.4 BANCA INTESA	16.3
BNC. PINTO & SOTTO MAYOR	22.2 SOCIETE GENERALE	16.2
<b>COMMERZBANK</b>	<b>21.9</b> DEN NORSKE BANK	15.2
BANCA NAZ. LAVORO	21.7 ABBEY NATIONAL	13.9
ARGENTARIA	21.2 MERITA	13.4
BCP R	20 DEXIA FRANCE	13.3
BANK OF SCOTLAND	19.9 ABN AMRO HOLDING	12.8
BANCA MONTE DEI PASCHI	19.1 BNP	12.4
CREDIT LYONNAIS	18.2 ERSTE BANK	12
LLOYDS TSB GP.	18.1 BANK AUSTRIA	11.6
BARCLAYS	18 DEN DANSKE BANK	10.7
SAN PAOLO IMI	17.6 SEB 'A'	10.7
BNC. POPULAR R	17.5 BANK OF IRELAND (ISE)	10.5
NORDBANKEN HOLDING	17.5 CHRISTIANIA BANK	10.3

Source: Datastream Primark.

<sup>1</sup> See BHF-Bank *Deutsche Großbanken*, 1999.

<sup>2</sup> An econometric approach to the excess capacity in the European banking industry can be found in de Bandt and Davis, 1999.

Table 5

Indicators of Excess Capacity as of Dec. 1997

Country	No. of banks	No. of branches per 100000 inhabitants	No. of bank employees per 100000 inhabitants
<b>Germany</b>	<b>3578</b>	57	<b>916</b>
France	1299	44	689
Spain	416	<b>97</b>	629
Italy	935	44	600
Netherlands	90	44	719
UK	551	32	901

Source: ECB and BHF-Bank.

The high number of banks in Germany is striking and we have to elaborate for a while on that. Table 6 shows the structure of German banking. The market is highly fragmented due to the existence of largely independent co-operatives (Volks- und Raiffeisenbanken) and locally owned savings banks (Sparkassen). Those co-operatives and savings banks merge among themselves, but it is impossible (so far) for a big commercial bank to buy them.

In the case of Germany, therefore, a consolidation among the four big commercial banks seems likely and necessary for further credible expansion strategies. The obstacles to that scenario are the political reaction and the negative and scaring example of the HypoVereinsbank merger.

The ironic implication of the high P/E ratios of the big German commercial banks is, that it seems unlikely that they will be bought by other banks.

Table 6

Market shares of the German banking sector

	market share	branches
Commercial banks	15.50%	7.70%
Other private banks	27.10%	4.80%
Co-operatives	12.80%	28.50%
Savings bank sector	36.20%	33.10%
Others	8.40%	26%

Source: Deutsche Bundesbank and BHF-Bank.

## Some Reasons and Caveats

Having identified excess capacity and costs as reasons for consolidation, one can now move to other reasons, why M&A activities are so predominant to date. The nature of banking and the framework in which banking takes place has fundamentally changed in recent years. Not intermediation seems to be at the heart of banking, but disintermediation. Banks are not so much credit institutions anymore, being exposed to credit risks. Banks are more and more engaged to pass the risks on to another party. Banks simply package risks differently and sell and pass them on to other clients. The old continental banking approach in becoming a stakeholder of industry has gone. In contrast to that banks package private equity or venture capital funds and earn provision income, not interest margins. It should be noted, that interest margins have declined substantially during the last few years, thanks to increased competition and the low level of interest rates. This of course puts pressure on the banks to innovate and develop new products, which yield provision income<sup>3</sup>.

The advance of non-banks, moving into the domain of banks has increased the pressure on traditional banks. One of the trends in retail banking is to move towards customers. The supermarket chain started to offer banking services to their clients. What could be more convenient to consumers? Similarly new institutions are being created to fulfil niche-services. Here one could think about the BMW Bank, offering as the main product car leasing. However, offering slightly higher interest rates on customers accounts, the BMW Bank started to attract retail clients and it is believed right now, that one could expand even further into banking. Would you bank with Jil Sander? What about a sleek Jil Sander credit card? Consumers can and do shop around to fulfil their financial needs. Banks will therefore try to expand and deepen services to build (or re-build) a trusting relationship to draw on customer loyalty. It seems likely, that this will only work in certain customer segments.

Globalisation is certainly the current catch-phrase. There are two aspects to globalisation in our context. Global players in industry need banks, which have the expertise, standing, and capacity – or network – to serve them. This global perspective cannot be learned by a national institution, it is the approach which matters. The disaster Deutsche Bank suffered with the take-over of the British investment bank Morgan Grenfell is a good example. The attitude and in-house culture of Deutsche did not correspond to the international style of Morgan Grenfell, and employees just walked away in dozens. Beside a brand name, banks only have employees to bank on. They have the knowledge, know the clients and innovate – or fail to do so. Acquisitions in Banking are therefore far more delicate than acquisitions in the manufacturing industry, for example. The technical language in engineering is the same wherever you are: the problems are

<sup>3</sup> Compare to Deutsche Bundesbank, Monatsbericht, Juli 1999.

technical, and so are the solutions. Banking, which connects technical issues and human-driven institutions such as markets or firms will always also need the human input and rely on some internal subjective culture. It will be extremely interesting to see, whether cross border M&A's do actually work. Will a cross-border Dutch, Swiss or Swedish M&A be more successful than a German, French or British? Are we economic agents as multi-cultural and global, as the world economy suggests? Even on a national scale different banking-cultures can be found<sup>4</sup>.

A recent attempt to assess the successfulness of M&A's in banking arrived at very sobering results. The Consulting firm Baine & Company looked at 30 M&A's announced before the 1.1.1998 and twenty announced thereafter. While it is difficult to assess the more recent mergers, the earlier ones can very well be analysed. Baine & Company came to the conclusion, that a quarter of mergers were failures, half were questionable and only the last quarter of the sample seemed promising and successful. It should be noted, that two thirds of the mergers studied were on a national scale. This result should be taken as an indication only. The criteria used in assessing success and the weights attached to them are all highly subjective, so that one has to handle this result with care. However, the clear indication is simply the apparent difficulties of M&A's in banking and the very risky nature of this development. One gets the impression, that mergers have to happen, because someone else has just merged and companies follow like lemmings.

The other aspect of globalisation is that not only industry has become global, but financial markets have become more and more integrated, thanks to the liberalisation of financial markets. Banks can easily move into new markets, but have to face new competitors at home. The conclusion is rather straightforward: you either develop into a global player, or not. If you don't, you have to think about a successful niche-strategy to remain independent<sup>5</sup>.

Another aspect driving consolidation in Europe is certainly the ongoing integration of the European Union and Euroland. All regulative barriers have been removed by the creation of the single market for goods and services in 1992 and the Second Banking Directive of 1993. The introduction of the common currency facilitates the expansion in Euroland even further. It should be noted, that consolidation would have taken place in any case, but that the European integration has provided one more argument and more pressure for banks to react. There are mainly two areas, which are most affected by the advent of the Euro: asset management and investment banking. As currency risk is eliminated in Euroland, the home market for asset managers has increased dramatically. The economies of scale are vast in that area. Whether one manages one million or 10 billion, the decisions the asset manager has to make and the costs associated with them are the same (mainly research costs). Given that there are no currency risks anymore,

<sup>4</sup> See Schuster 1999 in Siegart and Neugebauer (eds), 1999.

<sup>5</sup> See the discussion in Schierenbeck, 1999, p. 281.

Table 7

Bonds issued in what is now Euroland in 1998

Pos.	Manager or Group	Amt euro m	Iss.	% Share
1	Deutsche Bank	3,270.21	16	9.33
2	ABN AMRO	2,884.09	12	8.23
3	CDC Marches	2,843.98	12	8.11
4	Paribas	2,662.30	9	7.59
5	Warburg Dillon Read	2,418.58	10	6.90
6	Merill Lynch & Co.	1,725.62	14	4.92
7	Societe Generale	1,699.75	14	4.85
8	JP Morgan	1,459.78	7	4.16
9	Morgan Stanley & Co. Inc.	1,320.69	10	3.77
10	Banque Nationale de Paris	1,311.06	10	3.74
11	Credit Agricole Indosuez	1,233.52	11	3.52
12	Credit Suisse First Boston	1,057.65	6	3.02
13	Dresdner Kleinwort Benson	1,000.89	5	2.85
14	Barclays Capital	986.63	3	2.81
15	Lehman Brothers	700.00	1	2.00
16	Westdeutsche Landesbank Girozentrale	690.24	2	1.97
17	Caja de Madrid	631.96	5	1.80
18	Commerzbank AG	548.56	5	1.56
19	ING Barings	499.16	3	1.42
20	San Paolo IMI SpA	464.81	4	1.33
Total of issues used in the table		35,062.70	162	100.00

Source: Börsen-Zeitung.

a Spanish pension fund can invest on a par level into German or Dutch shares, managed, for example somewhere in France. This development affects of course the Euroland shares, volume traded and their liquidity. Furthermore, the single currency allowed the creation of a huge liquid market for government and corporate bonds. It is far easier now for corporations to satisfy their borrowing needs by issuing bonds, thanks to the depth of the Euroland market. This development replaces the old bank loans and restructures investment banking activities. It is startling to look at the bonds issued in Europe in 1998 and the volume issued in 1999. The Euro has in no time whatsoever established a huge, mature and liquid bond market. All the tables are inclusive of all international and domestic public bonds, corporate bonds (and government bonds issued via commercial banks), issued in Euro debt and exclude equity and equity-linked deals.

Table 8

Bonds issued in Euroland in 1999 (until November)

Pos.	Manager or Group	Amt euro m	Iss.	% Share
1	Deutsche Bank	11,511.40	39	9.15
2	Merrill Lynch & Co.	10,452.50	36	8.31
3	Paribas	9,808.17	36	7.80
4	Dresdner Kleinwort Benson	8,514.54	26	6.77
5	Morgan Stanley & Co. Inc.	7,629.79	46	6.07
6	Warburg Dillon Read	7,087.88	30	5.64
7	ABN AMRO	6,530.38	25	5.19
8	Lehman Brothers	6,340.83	15	5.04
9	Salomon Smith Barney International	5,867.33	25	4.67
10	Banque Nationale de Paris	5,308.33	13	4.22
11	Credit Suisse First Boston	4,940.00	25	3.93
12	JP Morgan	4,618.33	19	3.67
13	Goldman Sachs & Co.	4,210.83	17	3.35
14	Mediobanca — Banca di Credito Finanziario SpA	3,833.33	10	3.05
15	Chase Manhattan Corp.	3,050.00	12	2.43
16	Donaldson Lufkin & Jenrette Securities Corp.	2,287.50	6	1.82
17	Barclays Capital	2,207.63	7	1.76
18	Banco Bilbao Vizcaya SA	2,154.17	8	1.71
19	Westdeutsche Landesbank Girozentrale	2,133.33	7	1.70
20	Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona	1,779.17	4	1.41
Total of issues used in the table		125,752.27	333	100.00

Source: Börsen-Zeitung.

We mentioned above the new role of banks. So, what type of banks will develop? It is often pointed towards the continental European universal banks in contrast to the Anglo-Saxon division between retail banking and investment banking (be it imposed by law, as in the USA or simply historically developed as in the UK). What would be the reasons for universal banks to split into an investment and a retail bank? Core competencies, profitability, focussing etc. can all be thought of. However, if one believes that banks will assume the role of re-packaging risks and earn in the future mainly provisions, it is clear that certain retail channels will be of advantage. Products have to be placed and sold. This placement power draws from the retail base. It is therefore unlikely that continental European banks will start to split up. However, it is also true that the old way banking worked on the continent will expire in due course. A move towards efficient units, combined under one roof – the vision of Rolf Breuer, Chairman of

Table 9

Issues of corporate bonds in Euroland during the first 10 months of 1999

	Amt. m (Euro)	Ave. m (Euro)	Pcnt.	Iss.
Austria	250.00	125.00	0.32	2
Belgium	330.00	165.00	0.42	2
Finland	665.00	166.25	0.84	4
France	22,409.32	367.37	28.32	61
Germany	17,287.42	392.90	21.85	44
Ireland	375.00	187.50	0.47	2
Italy	18,530.00	545.00	23.42	34
Netherlands	4,237.42	423.74	5.35	10
Portugal	2,000.00	1,000.00	2.53	2
Spain	13,050.00	686.84	16.49	19
Total	79,134.16	439.63	100.00	180

Source: Börsen-Zeitung.

Deutsche Bank – seems most likely. It is questionable, whether there is place for an insurance under that roof. There is no apparent benefit of buying a bank from the perspective of an insurance. To the contrary, insurance companies have competitive advantages in terms of managing assets and move with their products in the domain of banks. Banks on the other hand can benefit from selling insurance products, without having the risk of owning an insurance company. There is thus no inherent need for banks and insurance companies to merge: where are the economies of scale or scope?

## Conclusion

It is almost certain, that M&A activities will increase in Europe. Although there will be even bigger units, there will also be more competition among banks, this should eradicate profit margins and thus benefit the consumers. Furthermore, while the number of national banks decreases, the market (Euroland) increased, offering thus more choice for clients. The level of service is likely to increase, as well as the number of products offered. It is also likely, that consumers benefit from niche-strategies of institutions, which deliberately or not – fail to become a global player. The main obstacles banks will face are human beings, or finding a management style, which allows a fruitful integration of the different banks. Banks from smaller countries, with less historical luggage to carry seem to bene-



fit from this psychological fact disproportionately. Furthermore, those are also the countries, which have consolidated most in their home markets, being right now prepared to venture into cross-border acquisitions.

## Bibliography

- Baxmann (Ed.), 1999, *Konzentrationsprozesse in der Kreditwirtschaft*, Bankakademie Verlag, Frankfurt/Main.
- BHF-Bank Research, 1999, *Deutsche Großbanken-Dresdner Bank auf Brautschau*.
- Danthine *et al.*, 1999, *The Future of European Banking*, CEPR, London.
- De Bandt and Davis, 1999, 'A cross-country comparison of market structures in European banking', „Working Paper“, No. 7, European Central Bank, Frankfurt/Main.
- Deutsche Bundesbank, 1999, 'Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 1998', Monatsbericht, Juli 1999.
- DG Bank Volkswirtschaft, *Konjunktur und Kapitalmarkt*, October 1999.
- European Central Bank, 1999, *Possible Effects of EMU on the EU Banking Systems in the Medium to Long Term*, ECB, Frankfurt/Main.
- JP Morgan Equity Research.
- Sieglwart and Neugebauer (eds), 1999, *Mega-Fusionen*, Verlag Paul Haupt, Bern.
- Weimer and Wißkirchen, 1999, 'Sechs Thesen zur Fusionswelle im Bankenbereich', Die Bank 11/99.



ADAM STABRYŁA

### Structural Productivity in Managing Company Development

The subject of the paper is the presentation of the concept of managing by productivity in an enterprise. The essay starts off to give the definition of the structural productivity followed by the explanation of the essence of the productivity methodology. Special attention is focused on the problem of procedures of productivity measurement. Additionally, the paper discusses the issues of redundant cost classification, methodology of structural productivity measurement models and productivity strategy.

LESZEK KOZIOL

### Designing the Work Time System in a Company — Outline

The subject of the paper is the presentation of the idea of work-time organisation improvement in a company, including specification of the improvement stages and description of the more important research methods that are to help in the design work. The starting point of the paper is the presentation of the basic ideas and regulations related to the work time as specified under the labour code as well as work time forms, benchmarking characteristics, internal marketing and negotiations as the applied techniques.

All the issues of the design and improvement of work time organisation are presented in two aspects — strategic and operational, mainly related to the implementation of the new work time solutions.

BOGUSZ MIKULA

### Organisational Climate and Culture — Attempt at Concepts Classification

One of the key elements characterising the effectiveness of human work is the organisational culture. The notion that bears almost the same importance from the perspective of the current operations of an enterprise, though very often neglected, is the organisational climate. This article attempts to classify the ways of understanding of the organisational climate and culture, indicating similarities, differences and the factors influencing them. A thesis has also been drawn up stating that achieving the pro-effective model of the organisational climate is the first step to develop a pro-effective model of the organisational culture.

ANNA PIECHNIK-KURDZIEL

### Labour Analysis as an Instrument of Human Resources Management

The author perceives labour analysis as a basic instrument of the effective management of labour resources in an enterprise. The paper concentrates on the essence of this research method and its procedure including the kind and form of the collected information about work, its sources and people responsible for the analyses and selection of the method of carrying it. The article focuses also on the methods and techniques of labour analysis and its subject, which is a specific work position. In the final part of the article the author indicates the possibilities of using the results of the labour analysis in many areas of the human resources management in a company, including employees' recruitment and selection processes, work performance evaluation, reward system and staff development as well as the development of work conditions and relations.

ANNA WOJTOWICZ

### Changes in a Company and Organisational Culture

The objective of the paper is to present the relations between the changes in a company caused by the changes of its environment and the company's organisational culture.

The base of all the changes in an enterprise is the organisational culture and its change. Considering the organisational culture from the perspective of the process of implementing changes in an enterprise, we can conclude that the culture of an enterprise becomes as a „two-edged weapon”. Culture is a unique image of an enterprise through each we can identify it in the light of its history, behavioural models, system of values and policy applied. If we do not understand the tradition, which constitutes the core of each company, we can advocate changes which completely misfit the enterprise and are doomed to be rejected. On the other side, many organisations quite deliberately use the change of the organisational culture as a factor supporting the change process.

RAFAL KALISZ

### Flexible Forms of Work-Time Organisation in an Enterprise

The subject of the paper is the presentation of the flexible work-time organisation forms and the possibilities of using them in an enterprise. The article provides the definition of the flexibility and characteristics of particular forms of the flexible work-time organisation. The final part of the paper discusses the scope, conditions and development perspectives for the flexible work-time forms.

MALGORZATA TYRAŃSKA

### Owner's Supervision in the Context of a Company Development

The sources of the owner's supervision idea are to be found in an enterprise development and primarily, in the separation of the ownership from management.

The owner's supervision focuses basically on all the matters concerning the supervision over the invested capital by the shareholders and investors with the limited influence upon everyday company activities and the decision power delegated to the managing staff. The above mentioned issues cover, first of all, the possibilities and methods of control over the company activities by the shareholders (investors) including: managers motivation and control, influence of the product and capital markets and the control of companies.

In the result of theoretical discussion concerning the idea of the owner's supervision the contract managing is applied into company management.

JOLANTA WALAS-TREBACZ

## The Methods and Techniques of the Strategic Analysis in Building Product Strategy

The product strategy is determined by many factors whose identification and evaluation is necessary for the strategy development. The analysis of the factors shaping the formulation of a given product strategy and the selection of the most effective strategy among all available options is possible due to the application of various methods and detailed techniques for the particular stages of the product strategy methodology.

The task of the managers and employees involved in the development of the product strategy is the right selection of the applicable solutions worked out on the basis of numerous scientific disciplines including: organisation and management, marketing, finance, mathematics, statistics and others. Developing the strategy various methods should be applied in order to consider as many different factors as possible so that the selected products strategies could be implemented to the greatest benefit of the company.

In this article the basic concepts related to the product strategy are presented as well as the methods and techniques used in the strategy creation.

The paper describes the methodology of product strategy development in an enterprise and it characterizes the basic group of the methods and techniques used in product strategy formulation, cf *strategic analysis — methods and techniques*.

Moreover, due to the abundance and big variety of the methods and techniques that can be applied in product strategy development, they have been classified according to the different criteria.

MIROSLAW WALAS

## Selection of Managers in a Company

The person at the manager's position is the one who activates other employees in a company. The effectiveness of his work decides about the success of the work of his subordinates. Increased requirements towards the managers are the result of the present level of the scientific, technical and socio-economic development. These demands relate mainly to the increase of work efficiency and work preciseness, the flexibility in reacting to new situations, good organisation of both own and of the subordinated employees' work.

Considering the above, the problem of selecting the relevant managers, who would be able to face all the defaults of the Polish economy and law, is a crucial problem for an enterprise. Such managers should use all their abilities and management skills and, based on their professional experiences, lead the company to operate even more effectively. They ought to support the company's fast development with their rational and professional decisions.

The purpose of the article is to present:

- the essence of a manager's work,
- requirements for a manager's positions,
- stages of the managers' selection process,
- techniques and methods applied in the process of selecting candidates for manager's positions.

SEBASTIAN TRZASKA

### The Role of Leadership in the Process of Managing Organisation

The aim of the article is to answer the question what leadership is, what is the role it plays in an organisation and what direction it will take in future.

In consideration of a broad spectrum of the above problems, only the basic definitions of leadership are presented in the article as well as the factors shaping its formation. The article also handles the issues related to the effective human resources management and adaptation of the leadership style to the events going on in a company.

STANISŁAWA PROĆ

### Internet Banking as a Platform of Modern Bank Services

The paper presents an Internet banking against a background of different kinds of electronic banking. It shows the potential possibilities of using the Internet network in banking depending on the advanced technology level and long-term strategy of the bank. The paper enlists the profits arising from Internet banking both for the clients and the banks.

This is the background on which the review of the Polish solutions is presented. The author describes Internet services provided by four Polish bank-leaders in this domain. The range and the usefulness of the bank services available through the Internet are compared in this paper.

ZYGMUNT MAZUR, MAREK DUDEK

### Constant Production Flow Control

Production flow control relies on making adequate quantity of products in the specified time. The best flow is a synchronous constant flow with fixed realisation time. The paper proposes a procedure for unit flow control, which allows for realisation of the desired production in a set time. The presented procedure is flexible as it enables to generate new flows (realisation plans) for variable initial conditions or a change that occurs at any phase of unit processes' flow.

ZYGMUNT MAZUR, DARIUSZ SALA

### The Concept of the Expert System in Estimating Production Cost

In the modern market economy aimed at meeting customer needs, a special role is played by a fast and reliable answer to the offer inquiries. The methods used so far have been too time-consuming, because they require planning of the entire technological process, which is costly and involves a series of tedious and timely calculations. That is why it is necessary to develop such a method of evaluating production costs that would enable to provide a fast answer to the offer inquiry at minimal cost of its development.

The paper presents the concept of the new method of production costs calculations using the expert system to determine the similarity of costs based on the similarity of technology applied.

GABRIELA MAZUR, ZYGMUNT MAZUR, MAREK DUDEK

### Logistic Systems Designing in the Production System

The analyses of the logistic cost structure in many countries have shown that its basic cost factor is transport (flows). The reduction of the transport cost in the production system can be

achieved by production flows' optimisation and the selection of the relevant means of transport. Due to the probabilistic nature of the input parameters for designing the structure of the multi-subject units (spatial set-up), it is not possible to apply typical methods described in the professional literature. To solve this problem the article proposes the simulation model. The paper presents the use of the designed model to determine the structure for the variable working conditions.

GABRIELA MAZUR, JACEK OBRZUD

### Development of the Company Management Support Systems

The world market constantly undergoes changes that make the companies improve the standards of their services. New technologies shorten product life cycle and put the companies, which do not apply them, at the risk of losing the market. The main tool used to develop more and more flexible approach to the production control systems, which help to gain competitive advantage, is the use of the integrated management information systems. This article attempts to present the development and evolution of a company management support systems.

ANNA GADEK

### Objectives, Tasks and Organisation of Simulation Company

For a few years we have observed the process of development of the simulation companies. On the one side they can enrich the offer of different educational units. On the other side, they serve to make the existing, traditional model of economic studies more attractive and complete it with the education of practical professional skills.

Thriving of the simulation companies is caused by many reasons, mainly related to the transformation of the political and legal systems in our country. Free market and competition evoked the sudden demand for the well-educated, modern managers who can cope with the requirements set forth by the state undergoing the transformation process. The dynamic Polish economy needs the specialists who possess not only broad theoretical background but also hands-on knowledge of modern techniques implementation. All those factors require of the educational units, especially economy high schools, to look for such education methods that will be able to meet market needs and make their educational offer more attractive.

Simulation company is to be an image of the authentic economic unit where all office and commercial operations are identical as those carried out in a real company except from product (service) and money which are fictitious. Such a company will allow, already at the high school level, for the completion of the student's knowledge with the education of the practical economic activities.

RUPRECHT VON HEUSINGER

### Perspektywy fuzji i akwizycji w europejskim sektorze bankowym

Artykuł przedstawia perspektywy fuzji i akwizycji w europejskim sektorze bankowym. Wprowadzeniem do tej tematyki jest charakterystyka europejskiego sektora bankowego prowadząca do wyróżnienia przyczyn, dla których procesy konsolidacyjne będą kontynuowane w przyszłości.

Autor artykułu analizuje procesy konsolidacyjne zachodzące pomiędzy bankami małymi i dużymi, wskazując na znaczne różnice zarówno pod względem tempa procesów fuzji i akwizycji, jak i liczby objętych nimi banków w poszczególnych krajach europejskich.

Szczególne uwaga w artykule poświęcona jest sytuacji banków niemieckich, które nie nadążają za ogólnym tempem konsolidacji, pozostając w tyle za liderem w tej dziedzinie, jakim jest Szwecja.

Autor analizuje również przeszkody, jakie stają na drodze fuzji i akwizycji w europejskim sektorze bankowym.

Wydawnictwo Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie  
Tarnów 2000

Wydanie I; ark. wyd. 18,10; ark. druk. 15,50; nakład 350 egz.

Skład komputerowy: „MarDruk” — Marcin Herzog  
ul. Świętokrzyska 12/511, 30-015 Kraków

Druk i oprawa: Drukarnia Uniwersytetu Jagiellońskiego  
ul. Czapskich 4, 31-110 Kraków, tel./fax 422-59-41