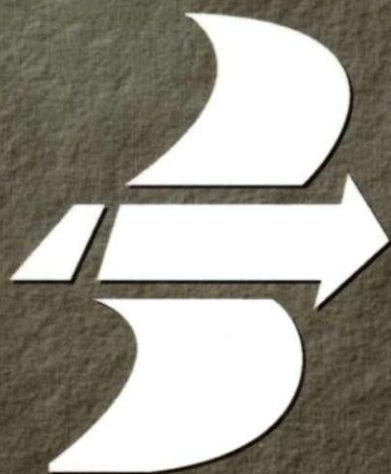


**ZESZYTY NAUKOWE
WYŻSZEJ SZKOŁY
ADMINISTRACJI I BIZNESU
W GDYNI**

1



GDYNIA 1997

ZESZYTY NAUKOWE
WYŻSZEJ SZKOŁY
ADMINISTRACJI I BIZNESU
W GDYNI



GDYNIA 1997

Recenzent

Jolanta Zasadzka

Redaktor naukowy

Alfred Czermiński

© Copyright by Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni
Gdynia 1997

ISSN 1-428-7889

Spis treści

<i>Feliks Langenfeld</i> - Wprowadzenie	5
<i>Alfred Czermiński</i> - Metody dydaktyczne usprawniające procesy nauczania w Wyższej Szkole Administracji i Biznesu w Gdyni	8
<i>Aurelia Polańska</i> - O modelach w zarządzaniu personelem w Polsce	15
<i>Aleksander Matejko</i> - Metody zarządzania w krajach kapitalistycznych	22
<i>Bogdan Nogalski i Maciej Lisatowicz</i> - Strategie zarządzania Narodowych Funduszy Inwestycyjnych	30
<i>Edward Zaborowski</i> - Koncepcje struktur organizacyjnych w gospodarce rynkowej	49
<i>Marek Grzybowski</i> - Marketing w gospodarce morskiej	57
<i>Tomasz Białas i Mirosław Czapiewski</i> - Opory wobec zmian w funkcjonowaniu służby zdrowia	81
<i>Jerzy Czermiński</i> - Wspomagany komputerowo system zarządzania przedsiębiorstwem	89
<i>Urszula Dąbrowska</i> - Instrumenty promocji w niepaństwowych szkołach wyższych	101
<i>Piotr Borgula</i> - Restrukturyzacja spółdzielczości spóżywców na przykładzie PSS „Społem” w Gdyni	105
<i>Iwona Arczyńska</i> - Usprawnienie działalności Rejonowego Urzędu Pracy w Gdyni	121
<i>Sebastian Kolkę 1 Grzegorz Gruca</i> - Działalność Straży Miejskiej w Gdyni	143

WPROWADZENIE

Szanowni Państwo

ROZPOCZYNAŁIŚMY skromnie. Był rok 1994, a w Trójmieście nie było jeszcze niepaństwowej szkoły wyższej. Warszawa przodowała, nowe uczelnie powstawały tam jak grzyby po deszczu. „Prowincja” znowu zostawała w tyle. Nowa rzeczywistość gospodarki rynkowej przywróciła wartość solidnemu wykształceniu, a państwowe uczelnie ograniczał budżet. Wyższe szkoły Trójmiasta od lat kształciły wybitnych fachowców, których wiedza była fundamentem przemian rynkowych w Polsce. To właśnie ich przykład spowodował wielki pęd do nauki. Maturzyści, właściciele dużych i małych firm, pracownicy najemni i bezrobotni zrozumieli, że solidne wykształcenie to klucz do sukcesu. Większość naszych studentów to właśnie tacy ludzie.

Pierwsza rekrutacja rozpoczęła się latem 1994 roku. w małych pokojach internatu przy ulicy Legionów w Gdyni. Tam właśnie miała być pierwotna siedziba WSAiB. Niestety przyrzeczenie lokalizacji zmieniono, proponując w zamian pomieszczenia po dawnej szkole podstawowej w Gdyni Dąbrowie. Nie było to najlepsze rozwiązanie z uwagi na dość znaczne oddalenie od centrum miasta. Jednak szczęście uśmiechnęło się do nas. Dzięki intensywnym poszukiwaniom, w sierpniu 1994 roku mogliśmy podpisać umowę na wynajem pomieszczeń dla naszej szkoły w gdyńskiej Izbie Welny.

Inaugurację pierwszego roku akademickiego 1994/95 powitaliśmy wraz z 109 studentami studiów dziennych i 115 studiów zaocznych. Kadre

dydaktyczną stanowiło 4 profesorów oraz 6 doktorów zatrudnionych na etacie w WSAiB, a także prawie 50 nauczycieli akademickich, którzy podjęli pracę w naszej szkole.

Cały ciężar obowiązków związanych z organizacją uczelni, a więc opracowanie programów nauczania, dobór kadry, starania o lokum i wiele innych prac poprzedzających pierwszą inaugurację wziął na siebie prof. dr hab. Alfred Czermiński. Pierwszym rektorem WSAiB została prof. dr hab. Joanna Senyszyn, a dziekanem prof. dr hab. Andrzej Balicki.

W pierwszym roku działalności dzięki staraniom prof. Czermińskiego przy Szkole powołano Radę Pracodawców. W jej skład weszli szefowie wielu znaczących organizacji gospodarczych regionu nadmorskiego. Zadanie jakie postawiła przed sobą Rada to konfrontacja praktyki gospodarczej z teorią nowoczesnego zarządzania wykładaną w uczelni. Po trzech latach działalności można stwierdzić, że korelacja nauki z praktyką przynosi wymierne korzyści obu stronom. Dodatkowym plusem tej współpracy są praktyki studenckie, stanowią one weryfikację wiedzy teoretycznej wyniesionej ze szkoły z gospodarczą rzeczywistością. Dotychczasowe doświadczenia ze studenckich praktyk wakacyjnych napawają optymizmem. Członkowie Rady Pracodawców, u których pracowali nasi studenci, są pełni uznania dla ich przygotowania teoretycznego.

W bieżącym roku akademickim zamykamy pierwszy etap działalności. Mury naszej uczelni opuszczają pierwsi absolwenci. Informacja o ich zawodowych sukcesach będzie rzutować na następne roczniki. Opiniotwórcza rola pierwszych licencjatów jest podwójna. Po pierwsze, jakość ich prac dyplomowych będzie ważnym elementem w ocenie poziomu szkoły, a co za tym idzie w pozytywnym zaopiniowaniu naszego wniosku o uzyskanie uprawnień magisterskich. Po drugie, kariera zawodowa, pracodawca, stanowisko i płaca po zakończeniu studiów stanowią będą o jakości zdobytego wykształcenia.

O poziomie uczelni decyduje kadra naukowo-dydaktyczna. W trzecim roku działalności zatrudniamy 11 profesorów, 8 doktorów i 6 magistrów. Rektor, prof. Alfred Czermiński szczególny nacisk kładzie na rozwój młodej kadry naukowej. Ich artykuły publikujemy między innymi w tym oto pierwszym zeszycie naukowym. Znalazły się tu również dwa opracowania studentów III roku, których tematyka jest ściśle związana z naszym miastem i jego problemami.

Miarą naszego sukcesu jest to, że w trzecim roku działalności w murach Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu studiuje ponad 700 studentów, a publikacje naszych pracowników ukazują się w różnych wydawnictwach.

Na zakończenie życzę wszystkim, aby absolwenci Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni byli dowodem, że sukces to połączenie solidnej wiedzy z praktyką.

Gdynia, 1991 rok

*Feliks Langenfeld
Dyrektor Generalny*



METODY DYDAKTYCZNE USPRAWNIAJĄCE PROCESY NAUCZANIA W WYŻSZEJ SZKOLE ADMINISTRACJI I BIZNESU W GDYNI

ALFRED CZERMIŃSKI

PRACOWNICY naukowi Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni oprócz dydaktyki zajmują się i badaniami. Badania empiryczne pozwalają na weryfikację tez i dedukcję wniosków, które pracę człowieka mogą uczynić lżejszą i bardziej efektywną. W wyniku tych badań mogą prowadzić zajęcia ze studentami z większą przydatnością w przekazywaniu wiedzy przyszłym menedżerom.

W niniejszej publikacji pragniemy połączyć dociekania pracowników nauki oraz studentów, którzy w kołach naukowych poszczególnych katedr poszukują wyjaśnień przekazywanej im wiedzy, jej ugruntowania i wypracowania twórczych sugestii. Całość jest zbiorem opracowań pracowników nauki naszej uczelni oraz studentów studiów dziennych i zaocznych.

W informatorze naszej uczelni podkreślamy, że jakość kształcenia jest podstawowym obszarem działań kierownictwa. Uzewnętrzniamy to w przyjętych programach studiów dziennych i zaocznych. Duży nacisk kładziemy na opanowanie języków obcych.

Dążąc do usprawnienia metod przekazywania wiedzy studentom - wykłady, ćwiczenia i konwersatoria - pragnę przekazać kierownikom katedr i laboratoriów kilka metod, dzięki którym dydaktyka w naszej uczelni będzie mobilizowała do lepszego przyswojenia wiedzy przez studentów. Chciałbym, aby nasza uczelnia była wzorem do naśladowania.

Podejmując się w niniejszym opracowaniu zagadnienia metodyki przygotowywania i realizacji nowoczesnych zajęć dydaktycznych, chciałbym zaprezentować naszym Koleżankom i Kolegom kilka zasad metodycznych sformułowanych na podstawie doświadczeń własnych oraz dostępnej literatury dotyczącej wyników badań nad stosowaniem środków dydaktycznych w procesie kształcenia w szkole wyższej.

Realizacja tych zasad zapewnia dobrą organizację zajęć i wysoką ich efektywność. Praktyczna realizacja tezy wymaga od nauczycieli akademickich naszej szkoły stałego doskonalenia swojego warsztatu metodycznego. Temu celowi będą służyć prezentowane metody dydaktyczne, które pragnę kolejno omówić.

1. Formy przekazu wiedzy studentom

Najczęściej stosowanym w dydaktyce szkoły wyższej jest wykład werbalny. Nie zawsze w takiej formie trafia on do studenta, dlatego sugeruje się metodę audiowizualną. W tradycyjnej dydaktyce środki te pełniły głównie funkcję ilustratywną dla treści przekazywanej werbalnie przez nauczyciela. Obecnie rola tych środków poważnie się wzbogaciła. Niektóre z nich na przykład: filmy, przezrocza, plansze, pełnią funkcję nie tylko środka, ale również środka-metody. Środki te uczestniczą w realizacji poszczególnych ogniw procesu kształcenia. Mogą być narzędziem, które służy nauczycielowi do zapoznania studentów z celami i zasadami zajęć, np. przedstawienie tych zadań na przezroczach. Zgodnie z poglądami W. Okonia¹ środki dydaktyczne mogą występować na etapie przygotowania studentów do pracy. Ich zadaniem jest wytworzenie odpowiedniej motywacji, zainteresowania przedmiotem, jak również ukierunkowanie procesów myślowych uczących się. Przy problemowym zaś toku zajęć środki dydaktyczne wraz z audiowizualnymi mogą być bardzo korzystne przy organizowaniu sytuacji problemowej. Wykorzystanie środków audiowizualnych jest przydatne przy opracowywaniu nowego materiału do wykładu lub ćwiczeń. Chodzi tu o foliogramy, filmy, przezrocza. Środki dydaktyczne powinny być głównym narzędziem przekazu, szczególnie w przypadku, gdy materiał nauczania jest podatny do poglądowego przedstawienia. Dzięki środkom dydaktycznym możemy demonstrować obiekty, fakty, zjawiska, procesy z konkretnej rzeczywistości. Zamiast czasochłonnej wycieczki możemy pokazać studentom

1 Patrz: W. Strykowski, *Z metodyki przygotowania i realizacji obudowanych zajęć dydaktycznych w szkole wyższej*, „Dydaktyka szkoły wyższej” 1991, nr 3.

2 W. Okoń, *Szkola współczesna. Przemiany i tendencje rozwojowe*, Warszawa 1989.

film lub reportaż telewizyjny obrazujący funkcjonowanie fragmentów rzeczywistości. Środki audiowizualne umożliwiają w ten sposób tak istotne w nauczaniu łączenie teorii z praktyką.

L. W. Landa w swoich rozważaniach prezentuje tezę, że w procesie dydaktycznym występują trzy podstawowe elementy: nauczyciel akademicki, student i urządzenia nauczające (środki dydaktyczne). Zadaniem nauczyciela jako kierownika i reżysera procesu nauczania jest racjonalny, a więc uzasadniony pedagogicznie i ekonomicznie, pobór pomocy dydaktycznych koniecznych do danego wykładu lub ćwiczeń. Nauczyciel akademicki przygotowując wykłady z wykorzystaniem pomocy audiowizualnych, w pierwszej kolejności wykorzystuje materiały gotowe, w przypadku gdy analiza procesu dydaktycznego wymaga zastosowania dalszych materiałów, których nie ma, powinien on zaprojektować je, włączając do ich realizacji studentów. Włączanie studentów do przygotowywania pomocy dydaktycznych pozwala na rozbudzenie zainteresowania przedmiotem nauczania. Dla sprawnego przebiegu zajęć nauczyciel akademicki powinien przygotować konspekt-scenariusz zajęć, szczególnie przy zajęciach obudowanych. Wprawdzie w naszej praktyce dydaktycznej nie ma obowiązku pisania konspektów, jednak byłoby to wskazane dla uwieńczenia zajęć pełnym powodzeniem, szczególnie dla młodszych pracowników, nie mających pełnego przygotowania pedagogicznego. Nauczyciel, przygotowując scenariusz obmyśla przebieg zajęć, projektuje jego szczegóły dotyczące celów i treści nauczania. Oto jedna z sugestii budowy scenariusza:

- Temat
- Cel wykładu (założone efekty, wiedza i umiejętności)
- Forma, metody zajęć
- Przebieg zajęć

Kolejne ogniwa zajęć	Czynności nauczyciela, studentów. Treść merytoryczna	Zastosowane środki dydaktyczne i ich funkcje

- Pytania i ćwiczenia kontrolne
- Wskazówki bibliograficzne.

Po przygotowaniu takiego scenariusz nauczyciel może przystąpić do realizacji zajęć.

2. Zasada aktywizowania studentów

Wykład, względnie ćwiczenia lub konwersatoria powinny być tak zorganizowane, aby pobudzały studentów do wszechstronnej aktywności (myślowej i działaniowej). Zasada ta ma swoje źródło w pedagogice i psychologii, z której wynika, że człowiek kształtuje się i zmienia w toku własnej i wszechstronnej aktywności. Wykład przy użyciu środków audiowizualnych sprzyja pobudzeniu wzroku i słuchu z powiązaniem z metodami poszukującymi i aktywizującymi. Przekaz audiowizualny nie powinien trwać dłużej niż jedną trzecią czasu przeznaczonego na wykład lub ćwiczenia. Współczesny nauczyciel akademicki, posługujący się metodą audiowizualną, musi funkcjonować jednocześnie w dwóch planach: **poznawczym** - jako osoba nadająca i odbierająca komunikaty, i **organizacyjnym** - jako koordynator różnych przekazów i działań studentów. Z zasady tej można wyprowadzić wniosek, że we współczesnym kształceniu, nauczyciel nie jest jedynym przekąźnikiem wiedzy, lecz z informatora zmienia się w programistę, organizatora, reżysera i animatora procesu dydaktycznego. Nauczyciel w takiej roli stwarza studentom możliwość do korzystania z różnorodnych źródeł wiedzy, udostępniając materiały dydaktyczne zarówno w procesie kształcenia, jak i pracy samokształceniowej. Można tu przyjąć zasadę, że nauczyciel nie jest na zajęciach sam, musi dopuszczać do głosu środki dydaktyczne. Istotnym zagadnieniem w metodyce dydaktyki jest przygotowanie studenta do odbioru oraz opracowywania treści za pomocą środków.

Praca nauczyciela powinna przebiegać zawsze w trzech etapach:

- przygotowanie studentów do odbioru treści eksponowanych metodą audiowizualną,
- sterowanie percepcją treści,
- opracowanie treści przekazywanej za pomocą środka.

Stosowanie środków powinno być różnicowane w zależności od indywidualnych własności studentów. Tak jak różnicujemy cele kształcenia, treści, metody i formy, tak też powinniśmy różnicować środki. Znane są badania wskazujące na zróżnicowaną skuteczność filmu w zależności od wiedzy, inteligencji i doświadczeń studentów³.

T. Husen⁴ w swej pracy stwierdza, że „ideałem nauczania w początku 2000 roku jest nauczanie w pełni zindywidualizowane”. W przyszłości autor wyobraża sobie nauczyciela akademickiego jako: „lekarza, który po

3 M. A. May, *Learning from film*, New Haven 1968.

4 T. Husen, *Oświata i wychowanie w 2000 roku*, Warszawa 1984.

postawieniu indywidualnej diagnozy wypisuje najskuteczniejszą receptę dla danego studenta i poleca ją realizować w aptece wypróbowanych i sprawdzonych środków dydaktycznych". Może to wielu razić jako rozważanie o rzeczach na razie w praktyce nieosiągalnych, niemniej jednak wizja ta powinna wskazywać kierunek działania w chwili, gdy przekraczamy próg czasu realnych możliwości.

3. Zasada wykorzystania informacji i doświadczeń, które studenci zdobywają poza uczelnią

Zasada może mieć większe znaczenie dla studentów studiów zaocznych, gdyż posiadają oni możliwość uzyskiwania większego zasobu wiedzy praktycznej. Te informacje i doświadczenia wykorzystywane przez nauczyciela akademickiego w procesie kształcenia zblizają teorię z praktyką. Przeprowadzone badania empiryczne wykazują, że poważnym źródłem nowych informacji dla studiujących są informacje wewnętrzne przedsiębiorstw i instytucji bądź zewnętrzne przekazywane przez środki masowego przekazu, w wyniku których studenci mogą zdobywać 25-50% wiadomości (oczywiście zależy to od aktywizacji studenta w poszukiwaniu informacji godnych przemyślenia. Obalaloby to tezę, że uczelnia jest jedynym źródłem zdobywania wiedzy. W prezentowanej sytuacji uczelnia jest miejscem, w którym wiedza jest poszerzana, odpowiednio porządkowana, wartościowana, utrwalana, i integrowana. Przy takim stanie rzeczy nauczyciel akademicki jest zobowiązany do uważnego śledzenia i uwzględniania w procesie dydaktyczno-wychowawczym wiedzy, jaką studenci zdobyli za pośrednictwem środków masowego oddziaływania (artykuły dyskusyjne w prasie, periodyki, radio, film, telewizja), a także na podstawie przestudiowanej literatury w trakcie pracy samokształceniowej. Ta metoda jest nader przydatna przy opracowywaniu części (instrumentarium literaturowe) w pracach dyplomowych. Należy stwierdzić, iż także zdobywanie wiedzy poza uczelnią jest wielce zróżnicowane w zależności od dyscypliny studiów. Im dyscyplina jest bardziej specjalistyczna, tym mniej informacji zdobywa student poza uczelnią. Z zasady tej można wyprowadzić wniosek, że: nauczyciel nie kształci sam, gdyż obok niego istnieje szeroki system kształcenia równoległego. Ponieważ nasi młodzi asystenci ukończyli roczny kurs pedagogiczny, przedstawiliśmy im zespół zasad metodycznych, sformułowanych na podstawie wyników badań w procesie kształcenia w szkole wyższej. Jeśli nasz pracownik naukowy zechce zastosować prezentowane metody w codziennej dydaktyce naszej szkoły, to ich twórcza realizacja zapewni dobrą organizację zajęć i wysoką aktywność.

Na zakończenie naszych rozważań pragnę przedstawić jedną z metod stosowaną przez prof. dr hab. Aurelię Polańską w wykładzie „Etyka pracy i biznesu”. Rozpoczynając zajęcia Pani Profesor przygotowuje temat wynikający z programu studiów. Jest to proces preparacji zajęć. Do realizacji tego wykładu przeznaczona jest trzygodzinna jednostka metodyczna. W czasie pierwszej przedstawione są kluczowe tezy tematyczne, z odpowiednim komentarzem. W ciągu następnej godziny studenci w ustalonych grupach studiują odpowiednie testy i ustalają istotne dla siebie twierdzenia zawarte w przekazanych im tekstach. W ciągu trzeciej godziny zajęć, liderzy grup przedstawiają twierdzenia na forum. Ta wymiana poglądów umożliwia studentom sprawdzenie, czy opracowane przez nich twierdzenia indywidualne uznane za ważne, twórcze i interesujące - mają rangę powszechności czy wyjątkowości.

Obraz tak przygotowanego scenariusza i przeprowadzenie zajęć pozwala na wzbogacenie kapitału intelektualnego studentów w odniesieniu do kilku istotnych problemów w okresie transformacji systemowej w Polsce. Myślą przewodnią tych zajęć było eksponowanie tezy, że sukces ekonomiczny w gospodarce w długim okresie bierze swoje źródło w respektowaniu zasad etyki.

Inną metodą usprawniającą proces dydaktyczny jest „case method”. Chciałbym tu krótko przedstawić moje doświadczenie uzyskane podczas studiów w ramach stypendium Forda w Lozannie w Szwajcarii, a prowadzonych przez profesorów Uniwersytetu Harvarda z Bostonu. Słuchacze otrzymywali tam materiał opracowany przez menedżerów - absolwentów uniwersytetu. Dotyczył on określonego problemu z zakresu zarządzania, marketingu, analizy finansowej. Materiał taki przekazany był studentom na tydzień przed wyznaczonym w planie zajęć terminem. Problem analizy konkretnego przypadku polegał na tym, że słuchacz powinien po przestudiowaniu materiału przygotować określone wnioski. Na wykładzie profesor prosił (wyrzykowo) słuchacza do przedstawienia (recomendations). Takich referentów było pięciu. Profesor przedstawił przez nich wnioski (5-6) pisał na tablicy. Potem odbywała się plenarna dyskusja nad przedstawionymi wnioskami, wynikającymi z danego „case”. Profesor nigdy nie dokonywał podsumowania, aby nie zamykać dyskusji kularowych, najczęściej w „coffee time” lub „lunchu”. W moim przekonaniu była to dobra metoda, choć wymagająca sporo nakładu finansowego („case” był wykupiony od określonego menedżera, a następnie oceniony przez wykładającego i powielony w liczbie potrzebnych egzemplarzy). W naszych warunkach przypadki mogłyby być prezentowane na slajdach tematycznych, które można wykorzystywać wielokrotnie i przeprowadzać dyskusje nad sugerowanymi przez

studentów wnioskami. Można to wykorzystywać także na ćwiczeniach; dawałoby to większy efekt przyswajania wiedzy.

Podsumowując nasze rozważania pragnę podkreślić, że nauczyciel akademicki w naszej szkole musi posiadać odpowiednią motywację, konieczną wiedzę i doświadczenie oraz umiejętności metodyczne, aby właściwie wykorzystać środki audiowizualne w ramach określonych zajęć wykładowych i ćwiczeniowych. Istnieje bowiem ścisła zależność między przygotowaniem metodycznym nauczycieli do stosowania środków a osiąganą za ich pośrednictwem efektywnością. Praktyczna realizacja tej metody wymaga od nauczycieli akademickich stałego doskonalenia warsztatu metodycznego.



O MODELACH W ZARZĄDZANIU PERSONELEM W POLSCE

AURELIA POLAŃSKA

1. Wstęp

CELEM przygotowanego tekstu jest uzasadnienie tezy, iż instrumentalny sposób zarządzania personelem jest błędny i wymaga odrzucenia. Teza ta została sformułowana na podstawie własnych doświadczeń, badań i studiów piśmiennictwa na temat osobowości człowieka; jest myślą przewodnią opublikowanego wcześniej podręcznika¹. Jednakże w tym artykule została wyrażona i pełniej ujęta.

Artykuł zawiera trzy rozdziały. W pierwszym przedstawiam dwa modele zarządzania personelem instrumentalny i podmiotowy. W rozdziale drugim zwracam uwagę na to, że w Polsce w okresie transformacji dominuje model instrumentalny. W rozdziale trzecim przedstawiam „Manifest z Davos” jako instrukcję dla podmiotowego modelu zarządzania.

W tytule artykułu używam terminu zarządzanie personelem a nie zarządzanie zasobami ludzkimi. Uczyniłam to świadomie. Gdy opisuję kwestie wykorzystania zasobów pracy w przedsiębiorstwach i organizacjach *non profit* posługuję się pojęciem zarządzanie personelem (*personnel management*). Gdy analizuję zasoby pracy w skali makroekonomicznej posługuję się pojęciem zarządzanie zasobami pracy (*human resources management*). Z uwagi na to, że temat modeli zarządzania dotyczy przede wszystkim ludzi współpracujących w zespołach, przedsiębiorstwach i organizacjach posługuję się terminem zarządzanie personelem.

2. Dwa modele zarządzania personelem

Na polskim rynku wydawniczym znajduje się wiele publikacji na temat zarządzania personelem. W latach dziewięćdziesiątych ta dziedzina wiedzy stała się modna. Większość publikacji to tłumaczenia, streszczenia lub adaptacje publikacji zagranicznych pochodzące z krajów zachodnich. Cechą charakterystyczną tych publikacji jest to, że koncentrują uwagę czytelnika na narzędziach użytecznych w zarządzaniu personelem. Opisują metody badania pracy (job analysis), rekrutacji pracowników, adaptacji, szkolenia, opłacania, organizacji stosunków międzyludzkich itp. Publikacje te obrazują metody zarządzania personelem w międzynarodowych korporacjach, a narzędzia są tak opisywane, jak gdyby menedżerowie dążyli wyłącznie do maksymalizowania wartości ekonomicznych, to znaczy obniżania kosztów, podwyższania jakości dóbr i usług, zwiększania udziału w rynkach, wzrostu zysku. Cennym wyjątkiem jest publikacja Horsta Steinmanna i Georga Schreyôgga pt. *Zarządzanie*, w której autorzy w rozdziale trzecim piszą o dwóch rodzajach wartości stosowanych w zarządzaniu personelem - o wynikach ekonomicznych i o porozumieniu. Przedstawiają także interesujący dla polskiego czytelnika „Manifest z Davos”.

Na naszym rynku wydawniczym pojawia się także sporo publikacji filozoficznych, psychologicznych, socjologicznych, które podkreślają kluczowe znaczenie w stosunkach międzyludzkich świadomości człowieka, jego potrzeby twórczości, doskonalenia się, współdziałania z innymi ludźmi. Jeśli człowiek tych potrzeb nie może choćby w minimalnym stopniu zaspokoić popada w choroby, w samotność, wyzwalać się może także stan ciągłej frustracji i agresji. W niedawno opublikowanej książce E. Fromm przedstawia negatywne skutki merkantylnej osobowości człowieka ukierunkowanej „na sprzedaż siebie samego innym za określoną cenę”³. Charakteryzuje tę orientację jako nieproduktywną i szkodliwą.

Na szczególne podkreślenie zasługuje bardzo często głoszona przez Jana Pawła II myśl o podmiotowości ludzi pracy, o prawach człowieka, o pracy jako podstawowym wymiarze życia człowieka. Myśl ta została przedstawiona w *Encyklice o pracy ludzkiej*⁴ i w wielu innych wypowiedziach.

Publikacje eksponujące wyłącznie wartości ekonomiczne w zarządzaniu personelem są jednostronne, nie odzwierciedlają prawdy o człowieku

2 H. Steinmann, G. Schreyôgg, *Zarządzanie*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992-

3 E. Fromm, *Niech się ślania człowiek*, PWN, Warszawa 1996.

4 Jan Paweł II, *Encyklika o pracy ludzkiej*, 1981.

w organizacji. Gdyby przedsiębiorcy, menedżerowie i pracownicy najemni byli wyłącznie ukierunkowani na maksymalizację korzyści ekonomicznych, to przedsiębiorstwa i wszystkie inne organizacje nie byłyby zdolne w dłuższym okresie się utrzymać i rozwijać. Myśl tę uzasadniono na międzynarodowej konferencji dotyczącej biznesu w gospodarce globalnej w USA w 1992 r.⁵

Wartości ekonomiczne są bardzo ważne, by utrzymać miejsca pracy, by być konkurencyjnym na rynku, by osiągać zadowalające dochody. Ale obok wartości ekonomicznych są równie ważne wartości pozaekonomiczne w każdej pracy zarobkowej, i to dla ogółu pracujących, a nie tylko dla menedżerów i przedsiębiorców.

W publikacjach i wypowiedziach znajdują zatem odzwierciedlenie dwa modele zarządzania personelem: model instrumentalny i model podmiotowy.

Model instrumentalny charakteryzuje się tym, że człowieka pracującego w gospodarce traktuje się jak maszynkę do zarabiania pieniędzy. Tak może postępować menedżer i pracodawca w odniesieniu do pracowników najemnych. Tak może się zachowywać menedżer i pracodawca także w stosunku do siebie samego, gdy angażuje się w działalność gospodarczą wyłącznie dla uzyskania korzyści materialnych.

Model podmiotowy cechuje to, że pracę traktuje się jako działanie do osiągania celów materialnych i niematerialnych. Ważne są cele materialne to dzięki pracy w gospodarce człowiek osiąga dochody niezbędne do życia. Ale równie ważne są cele niematerialne, takie jak zdrowie, doskonalenie się, szacunek płynący z uznania godności ludzi ze sobą współpracujących.

Antoni Kępiński⁶ uzasadnił tezę, że jeżeli człowiek w pracy zarobkowej nie ma przestrzeni do twórczej aktywności podupada na zdrowiu. Nie można lekceważyć zasady, że człowiek jest istotą społeczną i w czasie pracy tę swoją naturę powinien urzeczywistniać. Życie gospodarcze podlega bardzo szybkim zmianom, więc człowiek musi się uczyć w czasie pracy i przez pracę, musi sobą sam zarządzać, aby nie tracić kwalifikacji, lecz je doskonalić i rozwijać. Takie wartości, jak możliwość twórczej aktywności, partnerstwo, samodoskonalenie się ułatwiają osiąganie ładu w stosunkach pracy, zapobiegają konfliktom, wzmacniają zdrowie. Są zatem równie ważne jak wartości ekonomiczne.

W publikacjach o zarządzaniu personelem w Polsce trzeba więcej uwagi poświęcać wartościom niematerialnym, aby nie tworzyć zafalszowa-

5 P. A. Minus, *Etyka w biznesie*, PWN, Warszawa 1995.

6 A. Kępiński, *Psychopatologia nerwicy*, wyd. 4, PZWL, Warszawa 1986.

nego obrazu stosunków pracy we współczesnych organizacjach. Opisywane narzędzia powinny być oceniane z punktu widzenia podmiotowego modelu zarządzania.

Opisywane dwa modele zarządzania personelem nie stanowią nowości we współczesnej gospodarce globalnej. One są długowieczne. O pokusach i praktyce wyzysku innych ludzi, o eksponowaniu wyłącznie wartości materialnych mówi *Biblia* i bardzo wiele kronik historycznych. O negatywnych skutkach takiej metody zachowania dla życia gospodarczego pisze Jacek Woroniecki⁷. Jan Paweł II w przemówieniu do naukowców na Katolickim Uniwersytecie Lubelskim zwrócił uwagę na źródła takiego zachowania⁸. Tak więc oba modele są długowieczne. Dominacja modelu instrumentalnego pojawia się w okresach szybkich zmian politycznych i gospodarczych, w warunkach zmian strukturalnych.

3. Dominacja instrumentalnego modelu w zarządzaniu personelem w Polsce

W polskiej praktyce zarządzania bardzo często używa się terminu cele strategiczne. Te cele strategiczne zależą od wielu okoliczności wewnętrznych i zewnętrznych danej organizacji. Zależą także od formy własności kapitału przedsiębiorstwa.

W latach 1990-1996 nastąpił rozwój sektora przedsiębiorstw prywatnych, pojawiło się trochę firm zagranicznych, ciągle istnieje silny sektor przedsiębiorstw państwowych i wiele organizacji finansowanych z budżetu państwa lub dofinansowywanych przez władze lokalne.

W sektorze przedsiębiorstw prywatnych głównym celem jest maksymalizacja bieżących zysków. Pewna część przedsiębiorców przeznaczają zyski na luksusową osobistą konsumpcję, a pewną część - na inwestycje, by rozwijać eksport i zwiększać udział w rynku krajowym. W sektorze prywatnym rzadko kiedy traktuje się pracowników z należyty szacunkiem. Z powodu masowego bezrobocia łatwo zwalniać oraz zatrudniać nowych pracowników. Pracownicy w tym sektorze nie mają warunków do organizowania związków zawodowych. Nie potrafią się obronić przed instrumentalnym modelem zarządzania.

W sektorze przedsiębiorstw państwowych wyraźnie preferuje się dwa cele - utrzymanie miejsc pracy oraz minimalną opłacalność. Przedsiębiorstwa te starają się dostosować do zasad gospodarki rynkowej. Czynią to

7 O. J. Woroniecki, *Umiejętności rządzenia i rozkazywania*, Albertinum, Poznań 1997.

8 Jan Paweł II, *Trzecia pielgrzymka Ojca Św. do Polski w 1987 r.*, Wyd. KUL, Lublin 1987.

powoli. Mają nadmierną liczbę osób zatrudnionych i silne związki zawodowe, które bardzo mocno się angażują w walkę o obronę stanowisk pracy. To nadmierne zatrudnienie, będące „spadkiem” ustroju socjalistycznego, tworzy warunki do integracji pracowników i powoduje, że menedżerowie preferują podmiotowy model zarządzania.

W sektorze instytucji non profit również głównym celem jest utrzymanie zatrudnienia.

Uzasadnieniem dla tezy o dominacji modelu instrumentalnego są kryteria, stosowane w rankingach firm. Przytoczę tu kryteria „Gazety Bankowej”.

Redakcja „Gazety Bankowej” wytypowała w 1994 r. 21 najlepszych firm w Polsce, a w 1995 r. 24 firmy, kierując się wyłącznie wskaźnikami ekonomicznymi, takimi jak: dynamika przychodów, zysk, wypłacalność, udział eksportu, jakość produktów i usług, postęp w technologii itp.

„Financial Times” eksponuje w rankingach firm inne kryteria. Obok wskaźników ekonomicznych, takich jak wyniki finansowe, jakość wyrobów i usług bierze pod uwagę styl zarządzania, stosowane strategie, związki firmy z klientami, politykę personalną, przestrzeganie wymogów ekologicznych.

Wskaźniki ekonomiczne eksponowane przez „Gazetę Bankową” nie są wyjątkiem. Podobnie czynią inne gazety, kluby i izby gospodarcze, dostarczając dowodów na to, że preferuje się instrumentalny model zarządzania.

Nieobecność kryteriów niematerialnych w zarządzaniu personelem jest zjawiskiem niekorzystnym i konfliktotwórczym. Ludzie wychowani w religii chrześcijańskiej mają świadomość godności, oczekują szacunku i kulturalnych form współpracy. Tych wartości oczekuje każdy człowiek, także ten który wykonuje najprostsze zadania.

Potrzeba zarządzania podmiotowego łączy się także z doświadczeniem „Solidarności” z 1980 roku, kiedy to ludzie podjęli pokojową walkę o prawa polityczne, ekonomiczne i socjalne całego społeczeństwa i tę walkę wygrali m.in. dlatego, że walczyli o wartości materialne i niematerialne.

Reformy ustroju gospodarczego zdeintegrowały społeczeństwo, bo związki zawodowe osłabły, a duża liczba przedsiębiorców i menedżerów realizuje zasadę *homo economicus*, posługując się instrumentalnym modelem zarządzania.

4. „Manifest z Davos” instrukcją dla podmiotowego modelu zarządzania personelem

Nie jest łatwo dobrze zarządzać samym sobą. Tym bardziej o wiele trudniej jest dobrze zarządzać ludźmi. Każdy człowiek ma inną strukturę potrzeb materialnych i niematerialnych wpływających na sytuacje motywacyjne. Trzeba je ciągle analizować, by stosować prawidłowe bodźce umożliwiające realizację zadań firmy i ogółu potrzeb pracowników.

Prostą a zarazem komunikatywną instrukcję dla podmiotowego modelu zarządzania ludźmi można znaleźć w „Manifestie z Davos”.

Manifest ten uchwalony na trzecim europejskim sympozjum menedżerskim jest interesujący. Mówi o tym, że zysk jest środkiem a nie ostatecznym celem przedsiębiorstwa, a także o tym, że zadania kierownictwa firm polegają na służbie czterem podmiotom – klientom, pracownikom, kapitałodawcom i społeczeństwu. Mówi o tym, jaki sposób współdziałania z każdym z czterech wyszczególnionych podmiotów jest akceptowany w wolnym społeczeństwie. Według Manifestu podmiotowy model zarządzania personelem polega na realizacji trzech celów – zapewnianiu miejsc pracy, zabezpieczeniu dochodów realnych i przyczynianiu się do humanizacji pracy.

Nie jest łatwo stosować ten model w praktyce. Wymaga trudu, ale ten trud jest opłacalny. Pracownik szanowany przez szefa ceni i szanuje swoją pracę i jest wydajny, oszczędny troszczy się o zakład jak o swój własny. Dlatego nie dziwią opisy przypadków z praktyki uzasadniające tezę, że połączenie etyki z ekonomiką w strategiach zarządzania przyczynia się do partnerskich, humanistycznych stosunków pracy oraz daje korzyści ekonomiczne zarówno pracodawcom, jak i pracownikom najemnym.

Manifest z Davos

A. Zawodowym zadaniem kierownictwa przedsiębiorstwa jest służyć klientom, współpracownikom, kapitałodawcom i społeczeństwu oraz równoważyć ich sporne interesy.

B.i. Kierownictwo przedsiębiorstwa ma służyć klientom. Powinno ono zadowalać potrzeby klientów w możliwie najlepszy sposób. Należy dążyć do czystej konkurencji pomiędzy przedsiębiorstwami, która zapewni największą wiarygodność cen, jakość i różnorodność produktów. Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno próbować przekształcać nowe idee i postęp technologiczny w rynkowe produkty i usługi.

2. Kierownictwo przedsiębiorstwa ma służyć współpracownikom, ponieważ kierownictwo jest w wolnym społeczeństwie akceptowane przez współpracowników tylko wtedy, gdy równocześnie broni ich interesów. **Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno dbać o zapewnienie miejsc pracy, regulację dochodów realnych i przyczyniać się do humanizacji pracy.**

3. Kierownictwo przedsiębiorstwa ma służyć kapitałodawcom. Powinno im zapewnić dywidendy, które są wyższe niż stopa procentowa pożyczek państwowych. To wyższe oprocentowanie jest konieczne, ponieważ musi być w nim zawarta premia za wyższe ryzyko. Kierownictwo przedsiębiorstwa jest powiernikiem dawcy kapitału.

4. Kierownictwo przedsiębiorstwa ma służyć społeczeństwu. Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno zapewnić przyszłym generacjom warte życia środowisko. Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno wykorzystać wiedzę i środki, jakie są mu powierzone dla dobra społeczeństwa. Musi ono udostępnić naukowemu kierownictwu przedsiębiorstwa nowości poznawcze i popierać postęp techniczny. Ma ono, poprzez kierowniczą rolę przedsiębiorstwa, umożliwić wspólnocie wypełnianie jej zadań. Zarządzanie powinno swoją wiedzę i doświadczenie postawić w służbę społeczeństwu.

C. Świadczenie usług kierownictwa przedsiębiorstwa wobec klientów, współpracowników, kapitałodawców i społeczeństwa jest tylko wtedy możliwe, gdy egzystencja przedsiębiorstwa jest długoterminowo zapewniona. Konieczne są tu wystarczające zyski przedsiębiorstwa. Zysk przedsiębiorstwa jest zatem koniecznym środkiem, a nie ostatecznym celem kierownictwa przedsiębiorstwa.

H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie*, s. 59.



METODY ZARZĄDZANIA W KRAJACH KAPITALISTYCZNYCH

ALEKSANDER MATEJKO

(Uniwersytet Alberta, Kanada)

IM WIĘCEJ niewiadomych wchodzi w kalkulacje decyzyjne kierownika tym większe jest zapotrzebowanie na różnego rodzaju konsultantów znających się na rzeczy lepiej niż dany decydent. Pod tym względem jest bardzo duży przeskok z tak zwanej gospodarki planowej, sterowanej odgórnie do gospodarki wielo rynkowej, gdzie każdy podmiot gospodarczy musi przede wszystkim polegać na sobie. To wydaje się oczywiste, choć jest znacznym uproszczeniem, bo nawet w tak zwanej gospodarce planowej też było sporo niewiadomych i wcale nie było tak łatwo zdecydować się, tym bardziej że zwierzchnicy danego decydenta byli skorzcy obarczyć go odpowiedzialnością w razie niepowodzenia, natomiast chętnie przypisywali sobie zasługi w razie powodzenia.

Umiejętność ustanowienia takiego kontaktu z innymi, który byłby obopólnie korzystny, jest niezmiernie ważna, zwłaszcza na każdej pozycji kierowniczej. Odnosi się to szczególnie do stosunku między kierownikiem a jakimkolwiek ekspertem. Kierownik nie może w żadnym wypadku z góry nastawiać się podejrzliwie albo wręcz konkurencyjnie, na zasadzie: co tam on/ona wie?! Nie warto przecież radzić się lekarza, gdy jesteśmy przekonani, że lepiej wiemy, co nam dolega niż lekarz. Jeśli kierownik nie jest dostatecznie otwarty na poradę to lepiej w ogóle nie szukać jej albo zwracać się do kogoś innego, do kogo ma się większe zaufanie. Trzeba przy tym umieć odróżniać „silnego” konsultanta od „słabego”. Pierwszy to taki, którego branża jest dla kierownika jakąś czarną magią i klientowi

pozostaje albo zaufać, albo w ogóle nie zasięgać porady. Niestety są tacy konsultanci, którzy wręcz mają interes w zaciemnianiu danej sprawy i niepotrzebnym wikłaniu jej, gdyż albo sami nie mają jasności przedmiotu, albo chcą wywindować się na pozycje jedynych i niezastąpionych. Ogólnie można śmiało założyć, że niemal wszystko można przedstawić jasno i przekonująco, jeśli jest się naprawdę dobrym fachowcem i ma się dobrą wolę bycia komunikatywnym.

Czy dany kierownik rzeczywiście chce, może i umie wykorzystać fachowych doradców? Jego własny profil rzeczywistej władzy, gotowości słuchania i wykorzystywania sugestii, kompetencji i szerokości horyzontów ma znaczenie wręcz zasadnicze. Najgorzej, jeśli kierownik tak bardzo obawia się ujawnienia swych własnych niedoskonałości, że usiłuje przy lada okazji ośmieszyć i pomniejszyć doradców zamiast ich wykorzystać. Lepiej w ogóle zrezygnować z radzenia się, aniżeli potraktować je jako okazję do wywyższenia się cudzym kosztem, zaimponowania otoczeniu rzekomymi własnymi kompetencjami, wręcz obśmiania cudzych rad.

Stosunki wzajemnego zaufania na różnych szczeblach hierarchii wymagają starannego pielęgnowania, ale ich krystalizacja zależy nie tyle od słownych deklaracji zarówno „góry” jak i „dołu”, ile od rachunku strat i zysków na każdym szczeblu. Trudno żeby pracownicy robili coś, co się im nie opłaca, nie dość przemawia do ich wyobraźni, nie budzi zaufania, jest nazbyt oddalone w czasie i przestrzeni, dzieli zamiast łączyć. Dużo zależy właśnie od tego, czy wymagania stawiane przez przełożonych są przez nich samych praktykowane. Przełożony sprawdza się w tym co, kiedy i jak sam robi. Na przykład ktoś chronicznie spóźniający się będzie nieraz daremnie oczekiwał punktualności od tych, którzy jemu podlegają. Jak słusznie postulował Tadeusz Kotarbiński, autor zasad dobrej roboty i wybitny filozof polski, jest wysoce pożądane abyśmy wzajemnie byli spolegliwymi opiekunami. Oczywiście nie oznacza to pobłażliwości i naiwności dezorganizującej funkcjonowanie danego zespołu pracowniczego. Podwładni nieraz nie szanują takiego przełożonego, który jest naiwny, łatwo mu wmówić byle co, zwłaszcza gdy się trafi na jego dobry humor.

Odpowiednio do środków finansowych uniwersytetu dostawaliśmy od zera do trzech jednostek podwyżki dostępnej na dany rok akademicki. Jeśli ktoś nie dostał żadnej podwyżki przez trzy kolejne lata, to uniwersytet mógł rozpocząć postępowanie zwolnienia go z pracy jako niezdatnego. Każdy przypadek sporny był konsultowany z przedstawicielstwem naszego związku zawodowego. Ten system dobrze działa do dziś, choć powstaje problem, bo pracodawcy lepiej opłaca się zatrudniać na doraźne

kontrakty nauczycieli z zewnątrz, zamiast polegać tylko na swych stałych profesorach. Może w najbliższej przyszłości przejdzie się w szkołach wyższych właśnie na kontrakty, jako tańsze. Profesorowie bronią się przed tym zbiorowo, argumentując koniecznością stałości zatrudnienia w karierze akademickiej. Jednak coraz ciężiej jest znaleźć dość funduszków na utrzymanie tradycyjnych wyższych uczelni, dla których konkurencją zaczynają być uczelnie nieakademickie, zorientowane na wykształcenie zawodowe.

Każdy zakład pracy wymaga odpowiedniego systemu oceny dorobku zawodowego podwładnych, który sprzyjałby wzrostowi wydajności i kwalifikacji. Konkurencja rynkowa wprost zmusza, aby osiągać coraz wyższy pułap a wzmógłony przepływ kadr jest na dłuższą metę niekorzystny, gdyż niemal każdy nowy pracownik jest przez jakiś czas niedostatecznie wydajny, trzeba w niego inwestować i nie warto tracić zbyt dużo ludzi, zwłaszcza jeśli oni wzmocnią ewentualną konkurencję. Osobna sprawa to, jak dalece trzeba się zabezpieczyć, aby odchodzący pracownicy nie przynosili szkody danemu pracodawcy, wynosząc nabyte informacje. Stąd z reguły umowa o pracę z fachowcem zawiera klauzulę co do własności ulepszeń i wynalazków związanych z daną pracą.

Organizacje/instytucje mają rozmaite cele, zarówno oficjalne jak i faktyczne, skierowane zarówno zewnątrz jak i wewnątrz. W miarę upływu czasu cele organizacyjne są zmieniane. Zazwyczaj jest mało precyzji w kryteriach osiągania celów. Już sama koncentracja na uściśleniu celów jest godna pochwały, gdyż nie można mierzyć czegokolwiek co w ogóle jest ogólnikowe. Precyzja w formułowaniu samych celów, jak również w mierzeniu ich osiągnięcia jest bardzo potrzebna, ale nieraz jej dotkliwie brak. Wszystko co nie podlega mierzeniu staje się ogólnikowe i nie można tego wyegzekwować skutecznie.

Racjonalne funkcjonowanie organizacji/instytucji jest wręcz niemożliwe do osiągnięcia w warunkach chronicznej niepewności, braku informacji, niedostatecznej gotowości kierownictwa i personelu do racjonalizacji. Trzeba promować jasność i konkretność w tym względzie, ale takie, które byłyby w pełnej zgodności z istotą rzeczy i nie powodowałyby zamętu.

Organizacje/instytucje mają swoją publiczność zarówno wewnętrzną jak i zewnętrzną i ich interesy muszą być brane pod uwagę, gdyż inaczej nie można na nich liczyć. Powstaje mniej lub bardziej ustabilizowana koalicja interesów zaangażowana w danej instytucji/organizacji. Ta koalicja ma ostateczny głos w ocenie efektywności tego, co dzieje się w organizacji, ale wiele też zależy od tego, jaki jest kaliber tej koalicji. Oczywiście, z biegiem czasu układy w tym względzie ulegają różnym przekształceniom.

Organizacje/intytucje wystawione są na konflikty wynikłe z wystawienia na różne uwarunkowania środowiskowe, cele, wewnętrzne i zewnętrzne publiczności, różne przedziały czasowe. Im większa i bardziej skomplikowana dana instytucja tym bardziej zaznaczają się uwarunkowania, których bynajmniej nie można zlekceważyć.

Trzeba zdać sobie sprawę z wielości dróg osiągnięcia określonego celu. Potrzebna jest improwizacja oraz znaczna wyobraźnia zamiast kurczowego trzymania się z góry ustalonych schematów. Brak wyobraźni i wąskie pojmowanie organizacyjnych interesów bardzo przeszkadzają w osiągnięciu czegokolwiek.

Organizacje/instytucje współdziałają ze sobą na zasadzie określonych układów akcyjnych uregulowanych co do częstotliwości interakcji, formalizacji, orientacji na cel, konfliktowości, regularności itd. Powodzenie osiągnięte w ramach wspomnianych układów akcyjnych zależy od tego, czy i jak dalece dany rynek jest chwiejny lub ustabilizowany, jakie zaburzenia na nim występują, o ile partnerzy są zagrożeni. Zazwyczaj instytucje są sobą nawzajem zainteresowane w takim stopniu, w jakim one potrzebują siebie nawzajem, aby przeżyć i rozwijać się.

Organizacyjna efektywność ma rozmaite znaczenia zależnie od dystansu czasowego, osiągania celów pośrednich i bezpośrednich, zadowolenia członków, powodzenia poszczególnych komórek organizacyjnych, zgrania zewnętrznego i wewnętrznego. Trzeba również wyróżnić w tym względzie cele operacyjne i ostateczne.

Otwieranie się na nowe w społeczeństwie składa się z całego szeregu elementów: musi powstać historyczno-strukturalna okazja do wejścia na arenę dziejową czegoś odmiennego niż dotychczas (np. istotne przekształcenia technologiczne i rynkowe), niewydolność dotychczasowego systemu kontroli, wzrost przekonań zbiorowych sprzyjających innowacji, powodzenie inicjatyw innowacyjnych, kontrola społeczna nie na tyle przemożna, aby mogła skutecznie zahamować przekształcenia. Polska współczesna jest pod tymi wszystkimi względami bardzo interesującym przypadkiem: kraj stoi u progu wejścia do Wspólnoty Europejskiej, ale jednocześnie według danych z 1995 r. dochód narodowy na mieszkańca był w Polsce ledwie połową przeciętnej dla dwóch najbiedniejszych członków Wspólnoty: Portugalii i Grecji. Jest kwestią otwartą, czy i jak dalece Polska współczesna jest rzeczywiście gotowa dostosować się do szablonów Wspólnoty, regulować swobodnie swój rynek pracy (między innymi trudności z przedsiębiorstwami niezdolnymi zarobić na siebie), podnieść gałęzie dotąd zaniedbane, utrzymać w ryzach nierealne oczekiwania. Jest oczywiste, że szereg konstruktywnych przekształceń jest

wprost niezbędnych, ale jednocześnie opory są znaczne i wynikają w sporej mierze z nierealistycznych oczekiwań.

Innowacje są mniej lub bardziej atrakcyjne zależnie od ich kosztu, zyskowności, efektywności, ryzyka, niepewności, komunikatywności, skomplikowania, zgodności ze stanem istniejącym, dogodności, naukowego uzasadnienia, punktu wyjścia mniej lub bardziej dogodnego, możliwości wstrzymania, otwartości na modyfikacje, zaangażowania ludzi, publicznego lub prywatnego charakteru, lepszych lub gorszych perspektyw na przyszłość. Te wszystkie aspekty trzeba uwzględnić zanim podejmie się ryzyko zmian, które przecież mogą wyrządzić szkody, jeśli nie są z góry zabezpieczone w stosunku do nich właśnie. Nie można dopuszczać do nadmiernego ryzyka, ale niestety nieraz propagatorzy innowacji lekceważą wszystko co nie jest po ich myśli i narażają interes publiczny.

Następujące właściwości idą w parze z innowacjami: skomplikowanie wykształcenia profesjonalnego, decentralizacja władzy i siły, mała formalizacja, zrównanie ewentualnych korzyści, słaba koncentracja na doraźnych korzyściach, znaczna satysfakcja zawodowa, presje środowiskowe, jakość elit rządzących. Potrzebny jest szeroki horyzont myślowy, aby być podatnym do otwierania się na nowość. Wąski horyzont myślowy w ogóle nie pozwala dostrzec możliwości wykraczających poza rzeczy już znane, ustalone. To właściwie my sami zamykamy siebie samych w przestrzeni, wokół której sami zbudowaliśmy mury. Inna sprawa, że instytucje wręcz zniechęcają swych funkcjonariuszy, aby szukać alternatywnych sposobów postępowania, bo zależy im przede wszystkim na stabilności. Jest rzeczą wręcz zasadniczej wagi, aby instytucje traktować jako mniej lub bardziej skuteczne narzędzia, a nie jako cele same w sobie. Warto szkolić personel do otwierania się na nowe i tak rządzić instytucją, aby ona była otwarta na innowacje. Każdy dzień powinien być traktowany jako odskocznia do czegoś nowego, co oczywiście nie może oznaczać permanentnego zamieszania.

Transakcje międzyludzkie muszą być organizowane i regulowane, a przy tym ich konsekwencje wymagają rejestracji i regulacji. Porządek społeczny wymaga, aby znaczenia i konsekwencje tych transakcji były jednoznaczne i aby wykluczyć ewentualne nieporozumienia. Regulacje wspomniane wyżej są instrumentem, którym ludzie posługują się do swoich celów, ale w kontekście tego, co można i trzeba. Oni kształtują treści w zasięgu form, które są im dostępne i które wyrażają gorzej lub lepiej określony interes społeczny. Wzajemne oczekiwania ludzi stykających się ze sobą i starających się różne sprawy załatwić są jako tako uporządkowane i ludzie mniej więcej wiedzą co ich czeka. Konflikt i kooperacja muszą być wyraźnie oznaczone, aby nie było nieporozumień. Mnożenie nieporozumień

porządkowych zdecydowanie nie leży w interesie ogólnym i dlatego potrzebna jest jasność znaczeń, aby ludzie potrafili bezbłędnie odczytać znaczenia. Inna sprawa, że niekiedy nieporozumienie jest umyślne, aby kogoś zwieść, omamić, zdezorientować albo wręcz pognać.

Układy społeczne różnią się między sobą co do jasności reguł postępowania oraz konsekwencji działań. Każda znaczna rozbieżność między regułami deklarowanymi i regułami faktycznymi prowadzi do dezinformacji oraz nieefektywności danego systemu ludzie wówczas funkcjonują różnie na różnych poziomach i mnożą się zarówno rozbieżności interesów, jak też odmienności zamierzeń. Tak na przykład konflikt między zasadą demokracji i zasadą władzy mocniejszego prowadzi nie tylko do nieporozumień i konfliktów, ale także pomnaża dezorientację, która niekiedy jest wręcz w interesie możliwych i dominujących. Z drugiej strony konflikty są nieraz zachętą do nowości. Inna kwestia to, jak dalece takie konflikty funkcjonują niszcząco, a jak dalece kierują ku postępowi.

W tradycyjnym świecie zachodnim trzy zinstytucjonalizowane zasady organizacyjne współzawodniczą ze sobą: racjonalno-legalna, demokratyczna i negocjacyjno-kontraktowa. Powstaje w tym względzie szereg punktów spornych. Porządek legalny bywa nazbyt sztywny i jego ustanowienie nie zawsze nadąża za tendencjami rozwojowymi w społeczeństwach. Na przykład zagęszczenie ruchu kołowego może być szybsze niż faktyczny porządek drogowy (choćby parkowanie wszędzie, szczególnie niedogodne w przypadku ewentualnych pożarów). Zasada demokratycznego samorządzenia niewiele da, jeśli brak środków materialnych, aby postanowienia wprowadzić w życie i wzmocnić dobrobyt mieszkańców. Wreszcie zasada negocjacyjno-kontraktowa może w poszczególnych wypadkach narazić na szkodę dobro publiczne, jeśli pośrednio lub bezpośrednio ochrania ona prywatę.

Funkcjonalne zaburzenia powstają wówczas, gdy względy formalne osiągną przewagę nad względami merytorycznymi. W tym sensie urzędnia neokorporacyjne np. w Skandynawii, Austrii, Belgii i Holandii są wygodne, gdyż doraźne kompromisy współuczestniczące z dobrą wolą osiągnięcia praktycznego porozumienia ukazują się lepsze w praktyce aniżeli urzędnia sztywne, formalistyczne albo li tylko umowne. Oczywiście rzecz nie w tym, aby łamać prawo, ale aby je interpretować w sposób pozwalający uniknąć szkody, zaniedbania czyjegoś słusznego dobra.

Ludzie tworzą i promują normy systemowe, które są w nieustannym ruchu historycznym. Trzeba zatem śledzić całokształt procesu przekształceń i uczyć się prawdy o funkcjonowaniu różnego rodzaju układów, norm przyjmowanych, odrzucanych, modyfikowanych itd. Jest istotna różnica

między normami dla siebie samych i normami dla innych. Potrzebna jest baza porozumiewawcza, na mocy której ludzie funkcjonują względnie kompromisowo.

Technologie w wielkiej mierze warunkują wszelkie aktywności organizacyjne pośrednio i bezpośrednio tworząc zrab, na którym opiera się byt społeczno-gospodarczy, ale też nie należy popadać w determinizm technologiczny. Proces produkcyjny zależy od stopnia automatyzacji, elastyczności kwalifikacji pracowniczych i konkretyzacji oceny wyników. Wiele zależy też od zgrania między technologią bezpośrednią i technologiami pomocniczymi - na przykład nowoczesna produkcja odgórnie zarządzana przez administrację publiczną archaicznie myślącą i funkcjonującą. W rozwoju technologicznym trzeba dostrzec różnice między różnymi stadiami rozwojowymi: od przedsiębiorczych czy też awanturniczych nowatorów, po wczesnych adaptatorów, formowanie się akceptującej większości, sceptyków aż do jednostek i firm technologicznie opieszających. Cykl rozwojowy innowacji zawiera rozmaite stadia wymagające liczenia się z nimi.

Trzeba odróżnić innowację procesu od innowacji produktu. Jedno bardzo zależy od drugiego, gdyż bez odpowiedniego wzajemnego zgrania nie można osiągnąć efektywności. Odpowiednie przysposobienie środowiska jest również bardzo istotne, gdyż środowisko nieprzychylnie innowacji z góry niweczy ewentualny sukces, na przykład bardzo trudno jest nauczyć języka angielskiego takich studentów, którzy faktycznie nie chcą się go nauczyć i robią co mogą, aby zniechęcić nauczyciela. Rytm innowacji jest inny w przypadku produktu i inny w przypadku procesu: pierwszy jest innowacyjnie duży, a potem następują stopniowe ulepszenia, a w przypadku procesu jest odwrotnie. Potrzebne jest zrozumienie, jak umiejscowione są trudności i jaka jest ich natura. Na przykład problem może być nie w przedmiocie, ale w podmiocie: pracownicy niechętnie nastawieni do innowacji. Takiego rodzaju nowatorstwo, jak na przykład komputeryzacja powoduje duże zmiany różnych składników danej sytuacji i zarazem konieczność przysposobienia się do niej. Dane środowisko trzeba odpowiednio przysposobić do innowacji, już z góry przeznaczając wszystkie zmienne istotne dla powodzenia określonego przedsięwzięcia. Nie wystarczy przysposobić się obronnie, ale także trzeba być gotowym do odpowiedniego uformowania sytuacji proaktywnie.

Istnieje zawsze obawa, że ulepszenia organizacyjne spowodują wzmoczoną formalizację, specjalizację, dyferencjację i rutynizację. Trzeba bronić się przed tym przez odpowiednie zabezpieczenia wynikające ze świadomości, co może zostać zniekształcone, umniejszone, odczłowieczone. Na przykład wzmoczone zapotrzebowanie na wiedzę szczegółową powinno znaleźć

przeciwwagę w docenianiu wiedzy bardziej ogólnej i pozwalającej na myślenie kompleksowe. Procesy i struktury nawzajem wpływają na siebie - to zawsze trzeba mieć na uwadze. Proces rozwoju organizacyjnego trzeba traktować oddzielnie od strukturalizacji, aby uniknąć zbyt wąskiego rozumowania. Trzeba unikać nadmiernego komplikowania struktur, jeśli to nie jest konieczne, gdyż prostota i jasność są zawsze pierwszorzędnej wagi.

Konkurencja do dóbr rzadkich jest źródłem konfliktu, gdy dwie lub więcej stron mają na widoku uszczuplenie sukcesu konkurenta lub konkurentów. Instytucje mogą osiągnąć poważne zyski z konfliktów, pośrednie i bezpośrednie, jeśli zdołają uchronić się od nadmiernych kosztów i strat związanych z nadmiernym zaangażowaniem w konflikt. Co więcej, dana strona konfliktu może wplątać się w spiralę powiększania i pogłębiania konfliktu traktowanego jako coś pierwszoplanowego. Jeśli konflikt jest kontrolowany, wtedy ma szereg potencjalnych stron dodatnich (zwarcie własnych szeregów, zacieśnienie więzi, uporządkowanie priorytetów). Natomiast są również widoczne konsekwencje negatywne konfliktu niekontrolowanego (jak -w przypadku pio.maczay który reprezentuje spiralę zstępującą. Instytucja może osiągnąć spore korzyści z traktowania konfliktów jako przestrogi przed czymś większym i bardziej niebezpiecznym. Jest niewskazane niedoceniać ludzi mających coś ważnego do powiedzenia, zwłaszcza w skali ogólnej. Im szersze są rynki tym większe powinny być horyzonty personelu, a zwłaszcza tych, którzy są odpowiedzialni za kontakty międzynarodowe.



STRATEGIE ZARZĄDZANIA NARODOWYCH FUNDUSZY INWESTYCYJNYCH

BOGDAN NOGALSKI I MACIEJ LISATOWICZ

1. Wstęp

DROGRAMOWI Narodowych Funduszy Inwestycyjnych (NFI)¹ od samego początku towarzyszy duże zainteresowanie ze strony ekonomistów, prawników, socjologów i innych grup społecznych, a zwłaszcza polityków. Toczące się debaty uwiarydociły duże różnice zdań co do oceny koncepcji przeprowadzenia przekształceń strukturalnych w polskiej gospodarce. Ustawa o NFI, której ostateczny kształt nabrał mocy prawnej 30.04.1993 r., mimo różnych jej mankamentów wskazywanych przez prawników i osoby, których ona bezpośrednio dotyczy², wprowadza istotną innowację dla polskiego rynku kapitałowego - zamknięty fundusz inwestycyjny.

Przedmiotem rozważań są strategie zarządzania NFI - funduszy inwestycyjnych typu zamkniętego, których akcje są pierwszymi na naszym rynku giełdowym instrumentami o charakterze kompozytowym, opartymi na portfelu składającym się z akcji innych podmiotów gospodarczych. Strategie NFI, ich cele i skuteczność podejmowanych przez nie działań, zdecydują o ostatecznym powodzeniu całego programu powszechnej prywatyzacji. Jeżeli bowiem akcje NFI okażą się zbyt ryzykowne w stosunku do przewidywanej rentowności lub za mało dochodowe przy zidentyfikowanym po-

1 Nazywany także Programem Powszechnej Prywatyzacji.

2 Zob. B. Brach, *NFI po roku działania*, (cz. I) *Pojazd z trzema kierowcami*, „Życie Gospodarcze - Raporty o Gospodarce”, 24.01.1997.

ziomie ryzyka, programy restrukturyzacyjne dotyczące spółek parterowych mogą utknąć w martwym punkcie na skutek braku kapitału.

Celem tego artykułu jest prezentacja syntezy realizowanych strategii zarządzania i sposobu postrzegania funduszy. Analiza strategii poszczególnych NFI, zdeterminowanych przez ramy ustawy o NFI, pozwoliła na uogólnienie postaw funduszy i określenie przewidywanego kierunku ich specjalizacji.

2. Geneza i cele NFI

J. Lewandowski, były minister przekształceń własnościowych, współautor pierwszych koncepcji powszechnego uwłaszczenia, z których wyrosła idea Programu NFI tak charakteryzuje genezę Narodowych Funduszy Inwestycyjnych: „Koncepcja, która właśnie materializuje się w Polsce, wyrosła z namysłu nad szczególnymi uwarunkowaniami świata postkomunistycznego - nie znaną wcześniej skalą zadań przy dotkliwym ubóstwie kapitału. Żadne gotowe recepty, wzięte z Zachodu, nie odpowiadały na to wyzwanie. Odpowiedzią był sztuczny pieniądz inwestycyjny, zwany bonem, kuponem, czy świadectwem udziałowym. Ale w sytuacji kryzysu sektora publicznego proste upowszechnienie praw własności byłoby pójściem po najmniejszej linii oporu. Dlatego Polski PPP łączy akcjonariat obywatelski z szansą naprawy przedsiębiorstw, w postaci Narodowych Funduszy Inwestycyjnych”³.

G. Domański, jeden z twórców projektu rządowego „Ustawy o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji” tak mówi o początkach kształtowania się programu: „Program NFI powstawał w latach 1989-90 jako oryginalny polski projekt prywatyzacji kapitałowej małych i średnich przedsiębiorstw. Założenia ekonomiczno-finansowe programu były stopniowo konkretyzowane w toku prac nad jego kształtem organizacyjnym i infrastrukturą prawną. Pierwszy etap tych prac zamknęło uchwalenie przez Sejm w dniu 30 kwietnia 1993 roku «Ustawy o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji.» [...] Program NFI nie ma precedensu w historii prywatyzacji. Prywatyzacja tzw. kuponowa, przeprowadzona już w niektórych krajach naszego regionu, wydaje się zabiegiem prostszym, jednakże nie zapewnia podjęcia działań restrukturyzacyjnych, zmierzających do poprawy sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw uczestniczących w programie”⁴.

3 A. Kostrz-Kostecka, *Program Narodowych Funduszy Inwestycyjnych*. Vademecum, Twigger S.A., Presspublica Sp. z o.o., Warszawa 1996, s. 16-17.

4 Ibidem, s. 11.

W dalszej części swej wypowiedzi G. Domański przyznaje rację krytykom programu, mówiąc, że obejmuje on tylko część oczekujących na prywatyzację przedsiębiorstw państwowych lub jednoosobowych spółek Skarbu Państwa, że jest on wielkim eksperymentem ekonomicznym i społecznym. Zgadza się także z tym, że sytuacja ekonomiczna spółek uczestniczących w Programie NFI nie musi ulec automatycznej poprawie, a nawet może dojść do likwidacji niektórych przedsiębiorstw. Jednak odpowiedzią G. Domańskiego na te zarzuty jest stwierdzenie, że uczestnictwo w Programie NFI jest dla wielu przedsiębiorstw jedyną realną szansą na przetrwanie i rozwój. Swą wypowiedź G. Domański kończy wytłumaczeniem powszechności prywatyzacji w Programie NFI jako powszechnej szansy obywateli na wzięcie w nim udziału.

Istotnym celem Programu NFI, uwypuklanym w wypowiedziach osób związanych z nim jest również rozwój polskiego rynku kapitałowego i efekt edukacyjny społeczeństwa i instytucji gospodarczych. Były minister przekształceń własnościowych. W. Kaczmarek mówi, że „kolejną zaletą (programu) jest wymuszenie pewnych regulacji, np. dotyczących regulowanego obrotu pozagiełdowego. Pojawienie się na rynku świadectw udziałowych, akcji spółek i funduszy, spowoduje także pewne zmiany w funkcjonowaniu domów maklerskich. O wiele ważniejsze jest jednak to, że na polskiej mapie gospodarczej pojawiają się fundusze inwestycyjne zamknięte, nowe instytucje rynku kapitałowego. Program wymusi także inne zachowania w tych bankach polskich, które są udziałowcami firm zarządzających. Skłoni je do skorzystania z nie istniejącej praktycznie w Polsce wiedzy - inżynierii finansowej. Ważne jest również to, że program dotyczy wszystkich dorosłych osób, a nie tylko pracowników zakładów, którzy dotychczas byli beneficjentami prywatyzacji. Dzięki niemu nastąpi więc zwielokrotnienie liczby osób, które powinny zainteresować się prywatyzacją, a więc także - efekt edukacyjny”⁵.

Program NFI jest również bacznie obserwowany przez Unię Europejską, która, jak twierdzi R. Timans - ambasador i przewodniczący delegacji Komisji Europejskiej w Polsce - uznaje go za „kluczowy dla procesu prywatyzacji polskiej gospodarki”. Z funduszy Unii Europejskiej przeznaczono 30 mln ECU w postaci grantów dla podtrzymania procesu prywatyzacji, z czego 13 mln ECU przeznaczono na Program NFI.

R. Timans obserwuje Program NFI pod kątem dążenia Polski do Unii Europejskiej - „w tym kontekście to, czy Program NFI zostanie pomyślnie wdrożony, czy w ciągu najbliższych lat będą kontynuowane

5 Ibidem, s. 16.

i przyspieszane procesy prywatyzacji umożliwiając zakończenie procesu transformacji i stworzenie prawdziwej gospodarki rynkowej, nabiera jeszcze większego znaczenia⁶.

Przytoczone wypowiedzi osób, które były współtwórcami Programu wyjaśniają jego najważniejsze cele i genezę.

Cel zasadniczy to prywatyzacja ponad pięciuset podmiotów gospodarczych: przedsiębiorstw państwowych przekształconych w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa i spółek z udziałem Skarbu Państwa. Program ma przyspieszyć proces prywatyzacji, jak również dać szansę efektywnej restrukturyzacji oraz dostęp do kapitału biorącym w nim udział przedsiębiorstwom. Następny, ważny cel, to danie możliwości uczestnictwa w nim jak największej liczbie obywateli.

Oryginalność Programu NFI polega na tym, że elementem spajającym te cele jest instrument, za pomocą którego jest on realizowany. Ten instrument to fundusze inwestycyjne. Nie istniały one wcześniej na polskim rynku kapitałowym. To właśnie prywatyzacja funduszy, których celem jest pomnażanie powierzonego im majątku, będzie podstawą realizacji programu.

Program NFI jest nowoczesną metodą prywatyzacji, która może przyspieszyć zakończenie procesu transformacji i przyczynić się do wzrostu prawdziwej gospodarki rynkowej. Program ten ma również znaczny wpływ na rozwój rynku kapitałowego i instytucji z nim związanych, co nie pozostanie bez wpływu na postrzeganie Polski przez Unię Europejską.

3. Jakość i kształtowanie portfeli inwestycyjnych NFI

Realizacja założeń Programu NFI polega na skierowaniu do wzięcia w nim udziału przedsiębiorstw dużych i średnich, wymagających wprowadzenia restrukturyzacji, lecz głównie w celu zwiększenia efektywności ich funkcjonowania, a nie ratowania ich przed bankructwem. Program NFI ma umożliwić obywatelom polskim udział w prywatyzacji majątku narodowego, dając przy tym korzyści ze wzrostu przedsiębiorstw włączonych do niego. Ministerstwo Przekształceń Własnościowych w 1991 r. stało na stanowisku, że spółki włączone do programu PPP (NFI) mają stanowić „lepszą część” polskiego przemysłu⁷.

W rezultacie znacznego opóźnienia w rozpoczęciu realizacji ustawy o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji, cel grup

6 Ibidem, s. 22.

7 L. Fila, A. Sybilska, S. Kowalczyk, *NFI - Między selekcją a giełdą*, Nicom Consulting Ltd., Warszawa 1996, s. 25.

inwestycyjnych, który zgodnie z przyjętymi założeniami, miał polegać na obrocie akcjami spółek włączonych do Programu, okazał się mało realny. Na skutek upływu czasu większość jednoosobowych spółek Skarbu Państwa, które ostatecznie włączono do Programu, wymaga przede wszystkim restrukturyzacji finansowej, organizacyjnej i technologicznej, natomiast obrót ich akcjami może być dokonany dopiero w dość dalekiej przyszłości.

3.1. Sytuacja spółek parterowych. 400 wytypowanych do Programu w 1991 r. przedsiębiorstw reprezentowało znaczny potencjał produkcyjny i ekonomiczny. Ich przychody ze sprzedaży produkcji własnej i usług w 1990 r. stanowiły 22% produkcji sprzedanej zakładów przemysłowych sektora publicznego i 18% produkcji sprzedanej przemysłu ogółem. Jednak na skutek wycofania 40 z 50 największych przedsiębiorstw z udziału w Programie NFI i umieszczeniu na ich miejscu mniejszych, z gorszą kondycją finansową przedsiębiorstw, ich średnie przychody ze sprzedaży w 1994 r. stanowiły 14% produkcji sprzedanej zakładów przemysłowych sektora publicznego i 8,5% produkcji sprzedanej przemysłu ogółem. Dodać należy, iż 33% wszystkich przedsiębiorstw wykazało stratę netto na koniec 1994 r-

Ostatecznie do Programu zakwalifikowano o 112 firm więcej, niż zakładano na początku. Do r. 1995 na liście przedsiębiorstw zachodziły duże zmiany, w których efekcie zaledwie 1/3 spółek z początkowo wybranych pozostała „w Programie”. W ujęciu ilościowym Program się rozwinął, jednak ponad 100 firm, które dołączono do programu w ramach tzw. IV transzy, było szczególnie słabych .

3.2. Alokacja spółek, kryteria i strategii wyboru. Przy procedurze wyboru spółek do portfeli inwestycyjnych poszczególnych funduszy, firmy zarządzające kierowały się różnymi kryteriami. Generalnie kryteria te można podzielić na trzy rodzaje⁸: ekonomiczne, branżowe i pozostałe.

- Kryteria ekonomiczne to: masa aktywów, wielkość kapitału, sprzedaż, masa zysku i zadłużenie oraz rentowność i płynność.
- Kryteria branżowe to: rentowność i perspektywy branży, preferencje branżowe, np. udziałowców firm zarządzających, stopień konkurencyjności w branży, unikanie branż schyłkowych i agresywnych dla środowiska.

⁸ M. Graczyk, *NFI po roku. Sukces czeka na wycenę*, „Nowe Życie Gospodarcze” 08.12.96.

⁹ Por. L. Fila, A. Sybilska. S. Kowalczyk, op. cit., s. 32.

— Pozostałe kryteria to: kwalifikacje kierownictwa i załogi, stanowisko i aktywność związków zawodowych w spółce, posiadane przez spółkę certyfikaty, licencje i upoważnienia, możliwość kooperacji spółek, potrzeby kapitałowe, czy wreszcie położenie geograficzne i lokalizacja spółki (aglomeracja, małe miasto).

Strategie wyboru spółek przez fundusze różnicowały się w czasie. Ze względu na częściowo losowy charakter alokacji oraz relatywnie niewielką liczbę firm dobrych, już pierwsze rundy zdecydowały o ostatecznym składzie portfela każdego funduszu.

W rundach początkowych stosowano strategię ofensywną, kierując się przede wszystkim wielkością osiąganego przez spółki zysku, wielkością ich aktywów/kapitału, przynależnością do branży o korzystnych perspektywach rozwoju.

Środkowe rundy wyboru polegały na dobieraniu do posiadanych już spółek, przedsiębiorstw mogących tworzyć razem z nimi efekty synergii. Kierowano się również kryterium geograficznym.

Rundy końcowe polegały na stosowaniu strategii defensywnej. Firmy zarządzające starały się dobierać do swoich portfeli spółki na zasadzie „mniejszego zła”, minimalizując takie parametry negatywne, jak: strata, zadłużenie oraz lokalizacja.

4. Strategie w stosunku do udziałów wiodących

4.1. Podejście do restrukturyzacji. Z uwagi na złą kondycję dużej części firm. znajdujących się w portfelach udziałów większościowych funduszy, muszą one przejść proces głębokiej restrukturyzacji. W zależności od charakteru konkretnego funduszu, różny jest cel i zakres planowanej restrukturyzacji:

- Niektóre z funduszy traktują restrukturyzację spółek jako podstawowy sposób podwyższania wartości swych aktywów w krótkiej i średniej perspektywie. Poprzez restrukturyzację, inicjowaną we wszystkich spółkach portfelowych, planuje się osiągnąć skokowy wzrost wartości spółek a tym samym akcji funduszu w okresie 2-3 lat.
 - Inne podejście funduszy do restrukturyzacji polega na traktowaniu jej jako warunku niezbędnego do realizacji dalszych zamierzeń strategicznych.
- Spotykany jest również zamiar angażowania się w proces restrukturyzacji tylko w wybranych spółkach, znajdujących się w trudnej sytuacji, a posiadających potencjał rozwojowy.

Do najczęściej wymienianych i najistotniejszych dla funduszy obszarów restrukturyzacji spółek należą ich finanse (w pierwszej kolejności zawierano ugody bankowe, układ z wierzycielami, indywidualne porozumienia z wierzycielami oraz dokonywano konwersji długu na akcje).

W wielu spółkach restrukturyzacja w tym zakresie rozpoczęła się jeszcze przed wniesieniem ich akcji do funduszy. Jednak niektóre przedsiębiorstwa nie były w stanie w dalszym ciągu spłacać zadłużenia, w związku z czym, np. ugody bankowe wymagały renegeacji już przy udziale funduszy wiodących.

Poza restrukturyzacją finansową, którą uznano za priorytetową, prawie wszystkie fundusze zdecydowały się na przeprowadzanie restrukturyzacji globalnej (finansowej, produktowej, technicznej, organizacyjnej).

4.2. Podejście do inwestorów strategicznych. Chęć pozyskiwania inwestorów strategicznych dysponujących wiedzą i doświadczeniem w konkretnych gałęziach przemysłu jest powszechna wśród funduszy. Inwestorzy branżowi mają wnosić do spółek nowe technologie, know-how, nowe rynki zbytu. Bez tego typu inwestorów spółki te często nie mogłyby utrzymać się na rynku.

Fundusze poszukują inwestorów strategicznych zarówno dla spółek bardzo dobrych, średnich, jak i bardzo słabych. W przypadku bardzo słabych firm, chodzi o znalezienie chętnego do przejęcia całego pakietu akcji danej firmy, ponieważ nakłady, jakie musiałyby być poniesione przez fundusze dla ich naprawy, nie gwarantowałyby odpowiedniej stopy zwrotu z inwestycji. Dla średnich i bardzo dobrych firm, strategiczny inwestor branżowy powinien dać spółkom większe możliwości rozwoju niż firma zarządzająca i przyczynić się do wzrostu ich wartości.

Współpraca z inwestorami strategicznymi ma przybierać różne formy. Możliwa jest forma joint venture (dotycząca całości lub części spółki), sprzedaż akcji z podniesienia kapitału akcyjnego, sprzedaż części (do 13%) bądź całości pakietu wiodącego.

4.3. Podejście do inwestorów finansowych. Mniej więcej połowa funduszy deklaruje chęć współpracy z inwestorami finansowymi. Ich pomoc będzie wykorzystywana w spółkach o dużych możliwościach rozwojowych, potrzebujących kapitału zewnętrznego (pożyczki, podnoszenie kapitału, sprzedaż obligacji).

4.4. Stosunek do upubliczniania spółek. Biorąc pod uwagę ostre kryteria Komisji Papierów Wartościowych, jakie muszą spełnić spółki, które chcą być notowane na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych oraz jakość przedsiębiorstw uczestniczących w Programie NFI, nie należy się spodziewać licznej reprezentacji tych firm na parkiecie podstawowym.

Z myślą o Programie stworzono rynek CTO¹⁰. Warunkiem dopuszczenia walorów spółek do tego obrotu jest uproszczony prospekt emisyjny memorandum informacyjne. Jest to rynek dla firm słabszych od tych z parkietu podstawowego, wymagający mniejszego strumienia informacji ze spółek.

Strategiczne plany funduszy przewidują wprowadzanie spółek portfelowych do publicznego obrotu, jednak mimo tych deklaracji daje się zauważyć wstrzeźliwość NFI w stosunku do tych planów. M. Starczewska-Krzysztozek oszacowała, że do r. 1999 około 50 spółek z Programu powinno znaleźć się w publicznym obrocie poza giełdowym¹¹. Jednak okazuje się, że w r. 1996 zaledwie 7 spółek parterowych z Programu NFI dopuszczono do obrotu publicznego, a obecnie (do 5 lutego 1997 r.) w KPW złożono tylko 3 wnioski o dopuszczenie do tego obrotu¹².

Na podstawie analizy informacji podawanych przez fundusze inwestycyjne, można wyodrębnić trzy stanowiska, jakie zajmują one w kwestii upublicznienia spółek portfelowych:

1. szybkie wprowadzenie przynajmniej 1 spółki „reprezentującej” fundusz na giełdę, uzasadnienie o charakterze „być pierwszym”, w większym stopniu prestiżowe niż mające rzeczywiste podłoże ekonomiczne;
2. wprowadzenie kilku spółek - z reguły 2-3 w 1997 r. i łącznie 4-5 w perspektywie najbliższych dwóch lat;
3. strategia „deklaratywna”, oznaczająca zainteresowanie wprowadzeniem spółek portfelowych na giełdę, jednak bez precyzowania liczby i terminu emisji akcji.

Najczęściej reprezentowana przez fundusze jest strategia druga¹³.

4.5. Opcja wyjścia. Gdy przyjrzymy się funduszom pod kątem opcji wyjścia (pozbywania się pakietów wiodących spółek), zauważymy istotne różnice w ich charakterach. Różnice te zarysowują się, gdy porównujemy deklarowany okres utrzymywania spółek wiodących i charakterystykę ich stanu ekonomicznego w momencie sprzedaży, a także ich znaczenie strategiczne dla funduszu.

Oto przykłady różnego podejścia do wyjścia z inwestycji:

10 CTO - Centralna Tablica Ogłoszeń.

11 M. Starczewska-Krzysztozek, S. Kubiela, *NFI a rynek kapitałowy*, Nicom Consulting Ltd. Warszawa 1996, s. 73.

12 M. Dzierżonowski, *Rynek kapitałowy i Program NFI. Czy spółki parterowe znajdują się na giełdzie*, „Rzeczpospolita” 05.02.1997.

13 Por. L. Fila, A. Sybilska, S. Kowalczyk, op. cit., s. 37.

- chęć utrzymywania w portfelu w długim okresie udziałów w spółkach 7 vjyhTanvch c^lezi przemysłu, aż do momentu zrealizowania ich maksymalnego potencjału wzrostowego celem uzyskania dużo wyższego poziomu wzrostu w tych spółkach, niż ogólna stopa wzrostu dla danych gałęzi przemysłu w kraju;
- sprzedaż słabych spółek, niedostosowanych do portfela;
- sprzedaż nawet bardzo dobrych, lecz będących w strategicznym sektorze;
- założenie, że fundusz restrukturyzuje wszystkie spółki i w pierwszym okresie działalności nie będzie sprzedawał żadnych pakietów akcji;
- sprzedaż pakietu większościowego, gdy poprawa sytuacji ekonomicznej danej spółki wiązałaby się ze zbyt dużym nakładem pracy i pieniędzy oraz w przypadku, gdy inwestowanie w firmę nie charakteryzowałoby się odpowiednio wysoką stopą zwrotu;
- wprowadzenie do spółki inwestora strategicznego, który odkupi od funduszu resztę jego akcji dzięki opcji typu „put” (po spełnieniu określonych warunków);
- szybkie wyjście poprzez proces likwidacji, sprzedaż za możliwą do uzyskania cenę, czy oddanie w leasing pracowniczy spółek pochodzących z sektorów mało atrakcyjnych, bez perspektyw;
- zawieranie transakcji w sytuacji, kiedy nabywca zaproponuje wyjątkowo atrakcyjną cenę (zarówno spółki bardzo dobre, jak i słabe).

Sformułowane wyżej stanowiska funduszy, poza informacją o różnicy ich charakterów, mówią również o dążeniu do wyeliminowania z portfeli inwestycyjnych firm najsłabszych, które mogą niekorzystnie wpłynąć na aktywa funduszy. Dążenie to jest racjonalne, jednak może napotkać barierę w postaci zbyt niskiego popytu na tego typu przedsiębiorstwa.

W odmiennej sytuacji są (lub będą) spółki najlepsze. Popyt na nie może być tak wielki, że nawet w przypadku, gdy fundusz nie będzie chciał się pozbywać pakietu wiodącego, inwestor wymusi jego sprzedaż, dokonując „wrogiego przejęcia” (jak w przypadku Cementowni Małogoszcz, której francuski koncern Lafarge wykupił w sumie 42% akcji - 15% od pracowników i 27% kumulując pakiety mniejszościowe - zmuszając XIV NFI do sprzedaży swojego pakietu większościowego”.

5. Strategie w stosunku do udziałów mniejszościowych

5.1. Sprzedaż udziałów mniejszościowych. W portfelu inwestycyjnym każdego funduszu, zgodnie z założeniami Programu znalazło się około 480 udziałów mniejszościowych, reprezentujących 1,93% kapitału tych spółek. Zarządzanie tak dużą liczbą udziałów jest bardzo trudne i kosztowne, a także mija się z celami funduszy. Dlatego wszystkie fundusze dążą do ograniczenia ich liczby, kierując się różnymi przesłankami.

Część funduszy wyodrębniła te pakiety mniejszościowe spółek, które ze względów synergicznych, bądź przyjętej strategii, zostaną zachowane w portfelu inwestycyjnym. Udziały w tych firmach często mają wzrastać, także dzięki uzyskaniu środków ze sprzedaży pakietów mniejszościowych akcji spółek, którymi fundusz nie jest zainteresowany.

Według specjalistów z innych funduszy, zarządzanie pakietami mniejszościowymi musi odbywać się na zasadzie współpracy z pozostałymi posiadaczami tych pakietów lub naśladowania postępowania właściciela pakietu wiodącego. Razem z nimi należy także sprzedawać akcje. Jeżeli się tego nie zrobi w odpowiednim momencie i pozostanie z danym pakietem - udziały stracą wartość.

Kolejne podejście polega na oczekiwaniu NFI na wprowadzenie spółek do notowania publicznego (chodzi o najlepsze firmy). Szacuje się, że około 50 z nich zostanie upublicznionych. Wtedy będzie można sprzedawać swe udziały po najlepszej cenie.

Są też wśród funduszy takie poglądy, że należy korzystać z okazji i pozbywać się udziałów mniejszościowych spółek dobrych i złych, gdy tylko znajdzie się na nie chętny inwestor, proponując atrakcyjną cenę.

5.2. Przeznaczenie środków ze sprzedaży udziałów mniejszościowych. Transakcje sprzedaży pakietów mniejszościowych są często traktowane przez fundusze jako najlepszy sposób (obok przychodów ze sprzedaży pakietów wiodących) uzyskiwania środków obrotowych i inwestycyjnych. Środki te wykorzystywane są przede wszystkim na:

- zwiększanie udziałów w wybranych spółkach portfelowych poprzez: kupowanie akcji od innych funduszy, od pracowników tych spółek, czy ewentualnie na rynku publicznym; wykonywanie prawa poboru przy nowych emisjach akcji;
- zasilanie puli pieniędzy przeznaczonych na indywidualne potrzeby inwestycyjne pozostałych spółek;
- inwestowanie w przedsiębiorstwa spoza Programu NFI (niepubliczne jak i publiczne), w celu osiągnięcia efektów synergicznych, dokonania ich restrukturyzacji (zauważając ich duży potencjał wzrostowy), czy

- ewentualnie celem korzystnego ulokowania wolnych środków (spółki giełdowe);
- lokowanie wolnych środków w różne instrumenty finansowe (obligacje, bony skarbowe itp.).

5.3. Stosunek do konsolidacji. Większa część funduszy dąży do konsolidacji pakietów mniejszościowych, co ma pozytywnie wpłynąć na możliwość aktywnego kształtowania polityki właścicielskiej w spółkach¹⁵. Pierwsze podejście do łączenia pakietów nastąpiło 15 października 1996 r. i wzięło w nim udział sześć NFI. Początkowo chęć uczestnictwa wyraziło więcej z nich, jednak nie było jasnej sytuacji odnośnie do przepisów podatkowych dotyczących tej operacji. Wymieniano pakiety 162 spółek, których pakiety wiodące należały do sygnatariuszy umowy konsolidacyjnej (bez firm najlepszych i najgorszych). Kolejność wyboru była losowana (co część funduszy zniechęciło do wzięcia w niej udziału). Pozwoliło to na zwiększenie udziału w 27 spółkach do 9,65% akcji i pozbycie się 1,93% pakietów w pozostałych firmach¹⁶.

Po konsolidacji struktura portfela NFI uczestniczącego w niej składała się z udziałów: wiodących (33%), skonsolidowanych (9,65%) i mniejszościowych (1,93%). W ocenie analityków i członków władz firm zarządzających taki portfel inwestycyjny jest bardziej przejrzysty i łatwiejszy do zarządzania. Mimo że sam sposób zwiększania udziałów nie był najlepszy (element losowości), to skłonność niektórych funduszy do uczestnictwa w tej operacji należy traktować jako dowód na brak możliwości wymiany portfeli w drodze negocjacji.

Należy się spodziewać, że te NFI, które chcą konsolidować swe pakiety mniejszościowe nie poprzestaną na takim poziomie koncentracji akcji. Opracowywana jest kolejna runda wymiany, być może większa¹⁷.

Poza tym kilka funduszy, działając indywidualnie, zwiększa mniejszościowe pakiety akcji, kupując je na rynku wtórnym w biurach maklerskich, gdzie sprzedają je pracownicy.

Reasumując, Narodowe Fundusze Inwestycyjne, których akcje pojawiają się już w drugim kwartale 1997 r. na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, wyróżniają się na tle innych podmiotów rynku kapitałowego. NFI nie jest zwykłą spółką akcyjną, ale złożoną strukturą kapitałową, której podstawową część aktywów stanowią akcje innych spółek (par-

15 K. Białowolski, *Jakie będą skutki konsolidacji pakietów mniejszościowych NFI*, „Gazeta Bankowa” 20.10.1996.

16 J. Krajewski, *Powiernicy milionów*, „Businessman”, luty 1996.

17 J. Krajewski, *Ibidem*.

terowych). Funkcjonowanie tak złożonej struktury stwarza dla inwestora szczególne ryzyko, które powinno być skompensowane przez odpowiednią strategię związaną z dywersyfikacją portfela funduszu.

Tymczasem NFI zostały pomyślane jako fundusze zarządzające o charakterze prywatyzacyjno-restrukturyzacyjnym z pierwotną strukturą portfela, zdeterminowaną regułami alokacji spółek, przeprowadzonej po utworzeniu funduszy. Fundusze nie zostały wyposażone w płynny kapitał, lecz w akcje spółek portfelowych charakteryzujących się niską płynnością. Ograniczenie to, przynajmniej w okresie początkowym, wyznacza możliwy zakres wpływu na kształtowanie portfela inwestycyjnego poszczególnych funduszy.

6. Postrzeganie strategii zarządzania funduszy w publikacjach

Rok funkcjonowania NFI nie jest okresem odpowiednio długim, aby bezbłędnie ocenić działalność i scharakteryzować strategię poszczególnych funduszy. Ich portfele inwestycyjne są bardzo podobne zarówno pod względem wartości, jak i jakości spółek parterowych, jednak poczynania zarządów poszczególnych funduszy i firm zarządzających nimi różnicują się i skłaniają do szukania analogii w modelowych strategiach funduszy znanych z rozwiniętych gospodarek zagranicznych.

Poniżej prezentujemy spojrzenie S. Kowalczyka, S. Kubiela i W. Jermakowicza, którzy kojarzą strategiczne posunięcia NFI ze sposobami działania funduszy inwestycyjnych występujących na świecie (zestawienie w tabeli 1).

S. Kowalczyk wyodrębnił pięć charakterystycznych modeli strategicznego formowania portfeli inwestycyjnych i dokonał następującego podziału funduszy:¹⁸

1. fundusz restrukturyzacyjny (najpierw restrukturyzacja, potem dokapitalizowanie, sprzedaż i pozyskanie inwestorów);
2. fundusz uniwersalny (różne opcje, różne instrumenty finansowe);
3. fundusz pasywny/finansowy (fundusz nie chce być inwestorem strategicznym);
4. fundusz inwestycyjny (fundusz „akcji”, inwestycje w spółki zapewniające szybki wzrost, także niepubliczne);
5. fundusz strategiczno-finansowy (podnoszenie wartości spółek, budowa struktur większych organizmów gospodarczych, dochody z dywidendy);

18 Por. L. Fila, A. Sybilska, S. Kowalczyk, op. cit., s. 38.

Tabela i. Postrzeganie strategii zarządzania NFI w publikacjach

Okres	W. Kowalczyk	S. Kubiela	W. Jermakowicz
krótki	fundusz restrukturyzacyjny (restrukturyzacja, dokapitalizowanie, sprzedaż i pozyskanie inwestorów) fundusz uniwersalny (różne opcje, różne instrumenty finansowe) fundusz pasywny/finansowy (fundusz nie chce być inwestorem strategicznym) fundusz inwestycyjny (fundusz „akcji”, inwestycje w spółki zapewniające szybki wzrost, także niepubliczne) fundusz strategiczno-finansowy (podnoszenie wartości spółek, budowa struktur większych organizmów gospodarczych, dochody z dywidendy)	finansowo-spekulacyjny (krótkookresowe zyski kapitałowe osiągane w obrocie spekulacyjnym akcjami i udziałami w spółkach parterowych) restrukturyzacyjno-wzrostowy (szerokie działania restrukturyzacyjne w spółkach - przede wszystkim wiodących - obciążone na uzyskanie znacznych przyrostów wartości ich majątku w dłuższym okresie) spekulacyjno-wzrostowy (mieszane - wykonywanie obu powyższych funkcji) holdingowy (tworzenie zamkniętej struktury holdingowej)	pasywny fundusz inwestycyjny
długi	fundusz inwestycyjny o charakterze agresywnym (wzrostowym) fundusz inwestycyjny o charakterze pasywnym	fundusz powierniczy o agresywnej strategii fundusz typu <i>venture capital</i>	pasywny fundusz inwestycyjny

S. Kowalczyk zauważył w różnorodności działań funduszy tendencję do koncentrowania się w długim okresie na:

- restrukturyzacji, opartej na podnoszeniu wartości obecnego portfela,
- aktywnym kształtowaniu portfela przez wyzbywanie się firm najslabszych i kupowanie spółek publicznych i niepublicznych, rokujących nadzieję na szybki wzrost.

Według jego przewidywań różna będzie docelowa strategia inwestycyjna funduszy. Ma to być albo strategia charakterystyczna dla funduszy inwestycyjnych o charakterze agresywnym (wzrostowym), albo o charakterze pasywnym.

Inaczej potraktował problem rozróżnienia obecnych modeli funduszy i przyszłej ich strategii S. Kubiela¹⁹. Wyszedł on od porównania typowych

¹⁹ Por. M. Starczewska-Krzysztozek, S. Kubiela, op. cit., s. 83.

funduszy inwestycyjnych (*venture capital*, *powierniczego-zamkniętego*, *holdingowego*) z NFI.

NFI zasadniczo różnią się od pozostałych porównywanych modeli funduszy tym, że zostały w pełni zainwestowane już na samym początku działalności. NFI miały ograniczony wybór spośród wyselekcjonowanych wcześniej, często nie najlepszych przedsiębiorstw, dodatkowo zdeteminowany elementem losowości. Taki dobór portfela przedsiębiorstw skazał je na konieczność pewnych działań i w znacznym stopniu ograniczył możliwość dowolnego kształtowania portfela.

Fundusze inwestycyjne typu *venture capital* to według definicji P. Tamowicza²⁰ profesjonalnie zarządzane pole kapitałowe inwestujące swoje środki w papiery wartościowe o charakterze właścicielskim (akcje, udziały) przedsiębiorstw nie notowanych na giełdzie, z zamiarem ich późniejszej odsprzedaży w celu wycofania zainwestowanego kapitału i realizacji zysków, których podstawowym źródłem jest przyrost wartości przedsiębiorstwa.

NFI nie przypominają typowych funduszy *venture capital*, bo oprócz tego, że zostały stworzone przypadkowo, to ich portfele są za duże. Trudno jest, zdaniem S. Kubiela, znaleźć tyle zasobów zarządzających, by można było 33 lub więcej spółek restrukturyzować przy pomocy odpowiedniej kadry, wyposażonej w odpowiednie kompetencje. *Venture capital* są mniejsze, mają większy stopień płynności, mają "taⁿⁱ* nvⁿⁱnM| gestię w zakresie zarządzania (nie tylko 33%), ponieważ muszą bardziej kontrolować spółki, które mają restrukturyzować²¹.

NFI nie mają także charakteru typowych *funduszy powierniczych*, których struktura portfela zależy wyłącznie od decyzji inwestycyjnej firmy zarządzającej, lokującej swobodnie w ramach odpowiednich uregulowań prawnych dysponowane środki w papiery wartościowe na rynku kapitałowym lub pieniężnym.

Trudno jest również uznać NFI za właściwe *holdingi finansowe*, ponieważ nie zakładają 100% kontroli kapitałowej spółek parterowych i zamkniętego portfela inwestycyjnego²².

Hybrydowa struktura NFI nie odpowiada żadnemu z tych modeli i raczej, jak przewiduje S. Kubiela, nie ma szans utrzymania się na

20 P. Tamowicz, *Fundusze inwestycyjne typu venture capital. Finansowanie kapitału właścicielskiego*, „Rzeczpospolita” 12.07.1996.

21 B. Brach, *NFI po roku działania (cz. 2). Portfel doskonały*, „Życie Gospodarcze - Raporty o Gospodarce”, 24.01.1997.

22 Ibidem.

rynku kapitałowym. Musi więc dojść do wypracowania jakiejś specjalizacji, wybrania jakiejś strategii, która byłaby efektywna. S. Kubiela przedstawił cztery możliwe podejścia do kształtowania portfela²³:

1. finansowo-spekulacyjne (krótkookresowe zyski kapitałowe osiągnane w obrocie spekulacyjnym akcjami i udziałami w spółkach parterowych);
2. restrukturyzacyjne-wzrostowe (szerokie działania restrukturyzacyjne w spółkach - przede wszystkim wiodących - obliczone na uzyskanie znacznych przyrostów wartości ich majątku w dłuższym okresie);
3. spekulacyjno-wzrostowe (mieszane - wykonywanie obu powyższych funkcji);
4. holdingowe (tworzenie zamkniętej struktury holdingowej).

Fundusze pierwszego typu będą przekształcać się z czasem w zamknięte *fundusze powiernicze o agresywnej strategii portfelowej*. Jednak w krótkim okresie ich strategia oparta jest przede wszystkim na portfelu mniejszościowym, przy okresowym utrzymywaniu holdingowej formuły zarządzania portfelem większościowym. Podstawowym ograniczeniem, a zarazem warunkiem sukcesu takiej strategii, jest wspomniany poziom płynności akcji i udziałów spółek parterowych oraz bieżąca koniunktura na rynku kapitałowym.

Fundusze *restrukturyzacyjno-wzrostowe* będą natomiast zmierzały w kierunku zamkniętych funduszy typu *venture capital*, których ryzyko polega na prawdopodobieństwie sukcesu podjętych zamierzeń restrukturyzacyjnych (opartych na określonym programie inwestycyjnym) i będzie zależało od przyszłej koniunktury w wybranych przez nie branżach, jak i koniunktury makroekonomicznej. Ich głównym obciążeniem będzie z pewnością zbyt duża liczba spółek w portfelu, utrudniająca selektywną koncentrację działań restrukturyzacyjnych.

Pierwsze dwa typy funduszy mogą efektywnie egzystować, uzupełniając się w spełnianiu różnych funkcji na rynku kapitałowym. Jednak wykonywanie obu tych funkcji w obrębie tego samego funduszu (mieszanego) jest rozwiązaniem niespójnym, utrudniającym specjalizację i mało efektywnym.

Za najgorsze rozwiązanie S. Kubiela uważa przyjęcie zamkniętej formuły holdingowej. Byłoby to najłatwiejszym rozwiązaniem przy niskiej płynności aktywów, lecz prowadziłoby ostatecznie do osłabienia presji restrukturyzacyjnej i subsydiowania nierentownych spółek z zysków bardziej dochodowych.

²³ Por. M. Starczewska-Krzyszczok, S. Kubiela, op. cit., s. 85-86.

W. Jermakowicz uważa ustawę o NFI za nieudaną¹⁴. Twierdzi, że tworzący tę ustawę nie wiedzieli co chcą uzyskać. Czy koncepcję *venture capital*, czy też klasyczny fundusz zamknięty. W efekcie, jak uważa W. Jermakowicz, powstała hybryda, nie przystająca ani do jednego, ani do drugiego modelu.

Klasyczny fundusz zamknięty, od początku spełnia rolę pasywną wobec spółek portfelowych (nie angażuje się w ich restrukturyzację). Fundusz taki nie posiada także więcej niż 10% akcji danego przedsiębiorstwa. Sprzedaje najgorsze, utrzymuje najlepsze spółki, bo one przynoszą największe dywidendy.

NFI nie są także podobne do funduszy *venture capital*. Nie mogą mieć pełnej władzy w spółkach parterowych, posiadając jedynie 33% akcji tych spółek. Istnieje także zbyt duże ryzyko wrogiego przejęcia tych przedsiębiorstw. Poza tym w normalnych funduszach typu *venture capital* bez żadnych ograniczeń firmy zarządzające dokapitalizowują swoje spółki, a w NFI nie wolno tego zrobić. NFI nie koncentrują również w takim stopniu jak typowe fundusze restrukturyzacyjne udziałów w określonych branżach.

Według W. Jermakowicza NFI, mimo że deklarują często dążenie do modelu restrukturyzacyjnego, postępują jak typowe *pasywne fundusze inwestycyjne*. Na dowód tej tezy wysuwa on następujące argumenty:

- portfele funduszy są mocno zdywersyfikowane (minimalizacja wahań cyklicznych),
- poszukują inwestorów strategicznych dla wiodących udziałów, chcąc się praktycznie ich pozbyć, by móc pasywnie zarządzać udziałami mniejszościowymi,
- utrzymują i dokupują udziały w spółkach dobrych, sprzedają przedsiębiorstwa słabe.

7. Podsumowanie

W dostępnych publikacjach można znaleźć pierwsze spostrzeżenia dotyczące sposobu odbioru zachowań NFI. Analiza decyzji oraz deklaracji zarządów funduszy dały podstawy badaczom do próby scharakteryzowania ich strategii i odgadnięcia ich docelowego kształtu. Wizje naukowców, jakkolwiek różniące się w doborze terminologii służącej do nazwania poszczególnych rodzajów strategicznych zachowań funduszy w obecnej

fazie, są zbieżne co do przyszłego, możliwego kształtowania się ich charakteru (por. tabela i).

Docelowo jednak, jak przewidują prognozy badaczy (tabela i), strategię funduszy doprowadzają do jednego z trzech możliwych modeli:

- funduszu inwestycyjnego o charakterze agresywnym (wzrostowym),
- funduszu inwestycyjnego o charakterze pasywnym,
- funduszu typu *venture capital*.

Przedstawione opinie są dowodem na to, że obecne postrzeganie strategii NFI może być odmienne w krótkim okresie (co może być spowodowane stosowaniem odmiennej terminologii oraz różnym dostępem do informacji), ale panuje zgodność co do długookresowych kierunków ich rozwoju.

Celem tego artykułu było przybliżenie problematyki strategii zarządzania i dokonanie ich uogólnień obecnych na podstawie postaw funduszy. Celem było też odgadnięcie ich prawdopodobnego kierunku specjalizacji. Dlatego, na podstawie dostępnych informacji o strategiach NFI i ich analizy, proponujemy własną ich klasyfikację według modeli strategicznych zachowań funduszy (tabela 2). Jest to propozycja, różniąca się od zaprezentowanego wcześniej sposobu postrzegania funduszy. Powstała ona przez określenie trzech najbardziej charakterystycznych postaw w wybranych siedmiu strategicznych obszarach decyzyjnych funduszy. Są to trzy modele:

- restrukturyzacyjno-holdingowy,
- restrukturyzacyjny-wzrostowy,
- fundusz inwestycyjny ukierunkowany na rynek publiczny.

Jak na razie, mimo głośnych sporów wewnątrz kilku NFI²⁵, Program cieszy się dość pozytywnym odbiorem wśród inwestorów. Dowiodła tego bezprecedensowa hossa na rynku świadectw. Wywindowała ona notowania PSU do takiego poziomu, że ich cena odpowiadała ponad 80% wartości aktywów netto wszystkich funduszy przypadających na jedno świadectwo²⁶. O skali zainteresowania świadczą też emisja Globalnych Kwitów Depozytowych, którą na bazie PSU przeprowadził SBC Warburg²⁷.

Najważniejsze jednak dla funduszy będą ich notowania na GPW. Ceny akcji na giełdzie są najczęściej wypadkową sił podaży i popytu na

25 M. Lubieniecki, *NFI. Anonimowi optymiści*, „Gazeta Bankowa”, 19.02.1997.

26 Ibidem.

27 M. Kukliński, *Komplementowanie NFI*, „Nowa Europa”, 05.02.1997.

Tabela 2. Strategie zarządzania w modelach funduszy

Podjęcie	Fundusz restrukturyzacyjno-holdingowy	Fundusz restrukturyzacyjno-wzrostowy	Fundusz ukierunkowany na rynek publiczny
restrukturyzacji	podstawowy sposób podwyższania wartości	angażowanie się w restrukturyzację wybranych spółek wzrostowych	warunek niezbędny do realizacji dalszych zamierzeń strategicznych
inwestorów strategicznych	preferowanie inwestorów branżowych	współpraca z inwestorami branżowymi i finansowymi	współpraca z inwestorami branżowymi i finansowymi
upubliczniania spółek	niewprowadzanie na GPW wybranych spółek	wprowadzanie na giełdę najlepszych firm i realizacja zysków	zainteresowanie upłynnieniem jak największej liczby spółek
opcji wyjścia	pozbywanie się portfela udziałów spółek spoza wybranych gałęzi przemysłu	sprzedaż spółek nie gwarantujących wysokiej stopy zwrotu	wprowadzanie inwestorów strateg., którzy odkupią resztę akcji dzięki opcji 'put'
sprzedaży pakietów mniejszościowych	pozbywanie się pakietów spółek spoza wybranych branż	szukanie nabywców na pakiety spółek bez perspektyw wzrostu	jedynym warunkiem sprzedaży - możliwie atrakcyjna cena
przeznaczenia wolnych środków	zwiększanie udziałów w wybranych spółkach portfelowych	zasilanie spółek wzrostowych i zakup nowych firm	inwestowanie w atrakcyjne instrumenty finansowe
konsolidacji	łączenie pakietów akcji spółek z wybranych branż	zainteresowanie konsolidacją pakietów spółek wzrostowych	potencjalna chęć konsolidacji pakietów mniejszościowych

papiery wartościowe. Należy się spodziewać, że ceny NFI będą określone przez relacje tych sił, z czym wiąże się ryzyko wahań ich bieżącej wartości rynkowej. Jednak szczególny rodzaj tych papierów wartościowych, opartych na zdywersyfikowanym portfelu akcji spółek, pozwala przypuszczać, że stopień oscylacji tych wahań powinien być z reguły mniejszy niż w wypadku cen pojedynczych spółek giełdowych²⁸.

Popyt na akcje poszczególnych funduszy ustali się na poziomie odpowiadającym zapotrzebowaniu na walory o określonym poziomie ryzyka i dochodowości. Dużą rolę w kształtowaniu się popytu na nie

²⁸ Por. M. Starczewska-Krzysztozek, S. Kubiela, op. cit., s. 86-87.

odegrają także preferencje czasowe inwestorów (inwestowanie długoczy krótkookresowe). Narodowe Fundusze Inwestycyjne, które mają charakter restrukturyzacyjny, nastawiają się na poszukiwanie dużych instytucjonalnych inwestorów, lokujących środki długoterminowo²⁹, od stabilnego poziomu notowań ich akcji będzie bowiem zależało powodzenie działań naprawczych w spółkach.

29 A. Kostrz-Kostecka, *Akcje NFI - inwestycje dla cierpliwych*, „Rzeczpospolita”, 07.02.1997.

KONCEPCJE STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH W GOSPODARCE RYNKOWEJ

EDWARD ZABOROWSKI

1. Wprowadzenie

SYSTEM RYNKOWY, którego budowa w Polsce trwa od siedmiu lat, wymaga dokonywania radykalnych zmian oraz ciągłego doskonalenia zarządzania i organizacji podmiotów gospodarczych. Cechą charakterystyczną polskiej transformacji jest równoczesne występowanie zmian zarówno w sferze gospodarczej, jak i politycznej. W związku z przekształceniami ustrojowymi istnieje konieczność adaptacji lub tworzenia nowych form organizacyjno-prawnych przedsiębiorstw, dostosowanych do wymogów rynku i konkurencji.

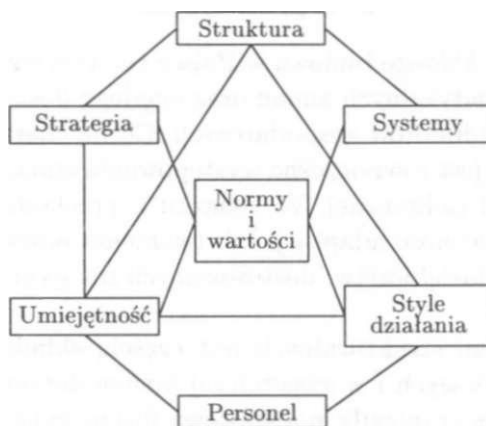
Strategia zmian strukturalnych jest częścią składową polityki przekształceń własnościowych i w zasadniczej mierze dotyczy przedsiębiorstw państwowych, które stanowiły podstawową formę minionego systemu gospodarczego w Polsce. W wyniku przemian przedsiębiorstwa uzyskały swobodę decydowania o wyborze dróg rozwoju, ale stały się bardziej zależne od otoczenia. W gospodarce kapitalistycznej występuje bowiem wzajemne oddziaływanie firm konkurencyjnych i konsumentów produkowanych przez te firmy dóbr. Nowe warunki funkcjonowania gospodarki charakteryzuje duża zmienność, nie zawsze pozwalająca na ewolucyjne przystosowanie organizacji. Wiele przedsiębiorstw musi w relatywnie krótkim czasie poddać restrukturyzacji zakres działania, strukturę kapitałową czy też organizację wewnętrzną.

2. Zmiany strukturalne

Można przyjąć, że organizacja jest uporządkowanym w pewien sposób systemem społeczno-technicznym. Natomiast „struktura jest całością funkcji i relacji określających w sposób sformalizowany misję, jaką każda komórka organizacyjna powinna wypełniać, oraz zasady współpracy między poszczególnymi częściami organizacji”¹.

W niniejszych rozważaniach struktura organizacyjna rozpatrywana jest jako obiekt podlegający zmianom. Dlatego istotnym wydaje się wyróżnienie tych elementów organizacji, które mają znaczenie dla wprowadzenia zmian w przedsiębiorstwie.

Model organizacji, w którym podstawowe znaczenie dla skuteczności zmian organizacyjnych mają związki zachodzące między siedmioma elementami, opracowali: R. Waterman Jr., T. Peters, J Philips². Graficzny model związków zachodzących między strukturą, strategią, systemami, stylem działania, personelem, umiejętnościami i wartościami, przedstawia poniższy rysunek:



Nowe spojrzenie na organizację (źródło: H. Mintzberg, J. Quinn, op. cit., s. 310.)

Na organizację oddziałują zmiany zewnętrzne i wewnętrzne. Do zmian zewnętrznych zaliczyć można:

- zmiany formy własnościowej w związku z przekształcanie przedsiębiorstw państwowych w spółki kapitałowe,

1 *Strategor, Zarządzanie firmą*, P T E , Warszawa 1995, s. 281.

2 H. Mitzberg, J. B. Quinn, *The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases*. New Jersey 1991.

- powstawanie dużych związków organizacyjnych,
- wyodrębnianie z przedsiębiorstwa mniejszych jednostek organizacyjnych stanowiących samodzielne podmioty gospodarcze,
- tworzenie przedsiębiorstw wielozakładowych, np. dywersyfikacja pionowa, pozioma, czyli rozszerzenie profilu działalności, asortymentu.

Do zmian wewnętrznych zaliczyć można:

- przekształcenia struktury hierarchicznej, a zwłaszcza dokonywanie zmian w rozmieszczaniu uprawnień decyzyjnych,
 - tworzenie w dużych organizacjach szerokiego zarządu, integrującego takie obszary, jak: zarządzanie strategiczne, zarządzanie kadrami, marketing, zarządzanie finansami, badania i rozwój,
 - zmiana statusu ścisłego kierownictwa, tj. dyrektora i jego zastępców w przedsiębiorstwie państwowym,
- stosowanie podziału organizacyjnego zorientowanego na określone terytorium lub grupę odbiorców,
- departamentyzacja (przegrupowanie przedsiębiorstwa w pionowy o dużej zwartości funkcjonalnej),
 - wprowadzenie controllingu jako narzędzia wspomagającego systemy decyzyjne.

3. Stosowane typy struktur organizacyjnych

3.1. Struktura funkcjonalna. Najwcześniejszą formą organizacyjną towarzyszącą rozwojowi stosunków kapitalistycznych jest struktura funkcjonalna polegająca na wyodrębnieniu podstawowych części przedsiębiorstwa w oparciu o podobieństwo funkcji. Oznacza to przede wszystkim poziome podzielenie zintegrowanego procesu na wyspecjalizowane jednostki organizacyjnie jednorodne co do umiejętności wymaganych przy ich realizacji. Struktury funkcjonalne stosowane są zarówno przez przedsiębiorstwa o słabo zróżnicowanym asortymencie produkcji lub jednolitych rynkach zbytu. Pierwszym stadium struktury funkcjonalnej jest struktura promienista. Jest ona budowana wokół założyciela i dyrektora przedsiębiorstwa oraz grona osób uzupełniających ich osobowości i kompetencje. Dyrektor w tej strukturze stanowi centralny ośrodek komunikacji i, nie delegując uprawnień, sam ponosi odpowiedzialność zarówno za strategię, jak i bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

W miarę jak wzrasta zatrudnienie, a technologia i otoczenie stają się coraz bardziej skomplikowane, pojawia się konieczność dokonania jaśniejszego podziału ról w organizacji i delegowania części odpowiedzialności dotyczącej operatywnego kierowania. Jest to początek prostej struktury

funkcjonalnej, która charakteryzuje się postępującą specjalizacją i formalizacją. Kształtują się linie zależności hierarchicznej i pojawiają się procedury porządkujące relacje w ramach istniejącej już organizacji. Dalszy rozwój powoduje zwiększanie się liczby poziomów hierarchicznych i liczby jednostek organizacyjnych. Kierowanie coraz bardziej złożonym organizmem gospodarczym wymaga zróżnicowanych kompetencji. Dlatego też kierownikom powierzane są komórki organizacyjne o charakterze przygotowawczym i pomocniczym zwane sztabowymi. W ten sposób powstaje rozwinięta struktura funkcjonalna zwana również sztabowo-linową, w której główną rolę odgrywają komórki sztabowe odciążające ściśle kierownictwo. Do zakresu działania tych komórek należy zbieranie informacji i ich przetwarzanie, przygotowywanie różnych wariantów decyzji oraz fachowa pomoc dla komórek niższych szczebli. Komórki sztabowe mogą także występować na różnych szczeblach zarządzania, podlegając funkcjonalnie komórkom sztabowym wyższego szczebla.

3.2. Struktura dywizjonalna. Rozwój organizacji, poszerzanie asortymentu produktów oraz większa liczba rynków, na których działa przedsiębiorstwo powoduje konieczność zmiany struktury organizacyjnej. Niezbędnym staje się wprowadzenie specjalizacji.

Generalna dyrekcja nie jest w stanie efektywnie kierować każdą z wyspecjalizowanych części przedsiębiorstwa. Konieczna więc staje się delegacja uprawnień na niższe szczeble zarządzania. Stąd cechą struktury dywizjonalnej jest równoległe ustawienie zakładów, oddziałów czy sektorów, którymi kierują samodzielni dyrektorzy grupujący, w ramach jednostki organizacyjnej, zasoby konieczne do realizacji specyficznych dla „dywizji” zadań.

Zadania centrum polegają głównie na określaniu strategii przedsiębiorstwa, dbaniu o korzystne otoczenie dla prowadzonej działalności, ale również na czuwaniu nad prowadzeniem bieżącej polityki gospodarczej. Szczególnym rodzajem struktury dywizjonalnej jest struktura holdingowa, gdzie pod jednym zarządem skupionych jest wiele prawnie wyodrębnionych podmiotów gospodarczych. Istnieją trzy rodzaje holdingów:

- holding finansowy, w którym zarządzanie realizowane jest za pomocą wskaźników lub celów finansowych bez ingerencji w działalność operacyjną spółek;
- strategiczny holding zarządzający, w którym zarząd holdingu koncentruje funkcje zarządzania na celach finansowych i strategicznych, prowadząc koordynację w tym zakresie między spółkami zależnymi;
- operacyjny holding zarządzający, w którym zarząd holdingu funkcje

zarządzania koncentruje na wybranych celach, prowadząc koordynację w tym zakresie między spółkami zależnymi³.

Organizacja holdingu musi uwzględniać trzy główne obszary:

- organizację centrali holdingu,
- organizację wewnętrzną spółki naczelnej,
- organizację spółek zależnych⁴.

Centralę holdingu tworzy zarząd spółki naczelnej oraz jednostki organizacyjne spełniające w stosunku do spółek zależnych funkcje nadzorcze, doradcze, czasami decyzyjne. Jednostki te są określane mianem pionów centralnych, w skład których wchodzi komórki organizacyjne niższego rzędu.

Wewnętrzna struktura i zadania pionów centralnych są wynikiem złożoności holdingu, jego centralizacji oraz lokalizacji podstawowych funkcji organicznych, tzn.: planowania strategicznego, nadzoru, przewodzenia.

Stąd w holdingu występują w zasadzie dwa centra odpowiedzialności. Są to kontrolowane przez zarząd holdingu spółki zależne i jednostki organizacyjne lub grupy komórek w centrali.

3.3. Struktura macierzowa. W strukturze macierzowej ulega zmianie zasada jedności kierowania, ponieważ pracownik ma w niej dwóch bezpośrednich przełożonych. Struktura taka powstaje przez wprowadzenie do pionowej struktury funkcjonalnej kierowników odpowiedzialnych za dany projekt, wyrób lub region. Ich uprawnienia przechodzą poziomo przez pionory funkcjonalne⁵.

Struktury macierzowe mogą występować zarówno w całej organizacji, jak i w jej fragmentach, zwłaszcza w zespołach badawczych czy konstrukcyjnych. (Tam gdzie obok stałej części przedsiębiorstwa występują wyodrębnione zespoły zmienne - struktura nazywana jest *hybrydową*). W zależności od zakresu i specyfiki realizowanego przedsięwzięcia zespół może mieć formę:

- luźnego zespołu kierowanego przez koordynatora prac;
- zespołu zadaniowego z pełnym oddelegowaniem i podporządkowaniem jego członków kierującemu;
- zespołu kierowanego przez grupę decyzyjno-koordynacyjną.

Struktura macierzowa jest niezwykle elastyczna, pozwala kreować różnorodne powiązania między komórkami oraz tworzyć nowe jednostki

3 B. Pełka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, cz. I, Warszawa 1994, s. 23.

4 B. Haus, H. Jagoda, M. Karaś, *Tworzenie i funkcjonowanie holdingów*, Wrocław 1993.

5 H. Koontz, C. O'Donnell, H. Weihrich, *Management*, New York 1984.

w miarę potrzeb. W związku z tym doskonale nadaje się do funkcjonowania w zmiennym otoczeniu, zmuszającym do szybkich działań dostosowawczych.

Przy tym rodzaju struktur mogą jednak występować problemy wynikające z podporządkowania organizacyjnego i zadaniowego. Z czego wynika, że sprawność struktury macierzowej zależy od zrozumienia i zaakceptowania przez członków organizacji określonych wyżej reguł.

Dotychczas omówione sposoby strukturyzacji są oparte na założeniu ciągłości i relatywnej stabilności procesów działania przedsiębiorstwa. Jednak niepowtarzalność wykonywanych zadań powoduje konieczność tworzenia doraźnych struktur operacyjnych (struktura zadaniowa), gdy:

- zadanie do wykonania ma charakter niepowtarzalny zarówno w zakresie koncepcji jak i realizacji,
 - organizacja środków produkcji jest pochodną specyfiki zadania,
 - niezbędne jest odrębne planowanie elementów technicznych, finansowych i handlowych,
- realizacja projektu przebiega w sposób niezależny od pozostałej działalności przedsiębiorstwa.

4. Koncepcja Business Reengineering

W roku 1993 Michael Hammer i James Champy⁶ opublikowali pracę, która wywołała duże zainteresowanie wśród menedżerów. Koncepcja reengineeringu zaleca radykalną przebudowę organizacyjną przedsiębiorstwa poprzez zaprzestanie myślenia kategoriami funkcji oraz działów i zorientowanie wszystkich procesów na obsługę klienta. Pojęcie „proces” należy utożsamiać z ciągiem logicznie powiązanych ze sobą działań, w trakcie których powstaje efekt w postaci wytworzenia pewnej wartości dodanej, przy czym nie chodzi o optymalizowanie dotychczasowych procesów, lecz zorganizowanie ich na nowo. Charakterystyczne dla organizacji procesowej jest oparcie jej struktury na kilku procesach kluczowych, których efektem ma być: zapewnienie jakości wyrobów na najwyższym poziomie, uzyskanie maksymalnej wydajności pracy, skrócenie okresu upływającego od zamówienia po dostawę do klienta. W tradycyjnej organizacji droga przepływu zamówienia jest dość skomplikowana i przebiega przez wiele komórek funkcjonalnych, które nie tworzą zintegrowanej organizacji, a często reprezentują wręcz partykularne interesy.

6 M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*. Warszawa 1996.

W wyniku zastosowania reengineeringu następuje włączenie do jednego zespołu zadaniowego przyjmowania i realizacji zamówienia. Ułatwia to koordynację działań, skraca czas wykonania zamówienia, a ponadto klient kontaktuje się tylko z jednym zespołem odpowiedzialnym za wszystkie kwestie realizacyjne. Każdy z członków zespołu powinien, niezależnie od wykonywanych zadań specjalistycznych, znać w podstawowym zakresie wszystkie fazy i etapy procesu oraz umieć realizować przynajmniej niektóre z nich. Powierzeniu zespołowi całościowej realizacji procesu winno towarzyszyć delegowanie uprawnień decyzyjnych.

Twórcy omawianej koncepcji twierdzą, że należy szukać nie tyle ulepszenia istniejących procesów, lecz zbadać, które z ich elementów decydują o wartości produktu. Na tej drodze należy szukać rozwiązań poprzez usprawnianie elementów struktur opartych na zmodernizowanych procesach.

Do głównych procesów występujących w przedsiębiorstwie produkcyjnym, zgodnie z koncepcją reengineeringu zaliczyć należy m.in.:

- projektowanie produktów i procesów z uwzględnieniem wymagań rynku i minimalizacji czasów realizacji,
- zaopatrzenie w materiały i półwyroby, zgodnie z zasadą „just in time” i minimalizacji nakładów kapitałowych,
- logistykę produkcyjną, a więc głównie zintegrowany przepływ materiałów i informacji oraz kapitału,
- kompleksową obsługę załogi (przygotowanie do pracy, szkolenia, sprawy socjalne, itd.),
- kompleksową obsługę klienta od badania jego potrzeb do pełnego zadowolenia z otrzymanego produktu.

Pod wpływem reengineeringu zasadniczej zmianie ulegają nie tylko struktury, lecz także kultura organizacyjna i związany z nią system wartości.

5. Kultura organizacyjna

Potrzeba wyjaśniania i zrozumienia wszystkich zjawisk w organizacji, spowodowała wzrost zainteresowania kulturą organizacyjną. Organizacja bowiem nie jest prostą sumą grup czy jednostek lecz „(...) to organizacja kształtuje zachowania uczestników, nadaje im cechy charakterystyczne, swoiste tylko dla danej organizacji. Cechy te tworzą kulturę organizacyjną”⁷.

7 Z. Sapijaska, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1996.

U podłoża kultury leżą założenia determinujące zbiór wartości i norm podzielanych przez uczestników organizacji, przy czym kultura organizacyjna nie jest monolitem, obejmuje bowiem niejednokrotnie subkultury związane z różnymi grupami zawodowymi, jak: ekonomiści, prawnicy, technicy, księgowi itp.

Kultura organizacyjna wyraża tożsamość organizacji, jej integrację wewnętrzną oraz dostosowanie do warunków panujących w otoczeniu. W sferze dostosowania zewnętrznego kultura zapewnia:

- zrozumienie misji i strategii oraz identyfikację celu przedsiębiorstwa;
- integrację uczestników organizacji wokół środków przyjętych do realizacji celów;
- jednolite sposoby pomiaru i kryteria efektów działania;
- wspólne wypracowanie strategii zmian oraz kierunki i sposoby doskonalenia organizacji.

Kultura organizacyjna pełni istotną funkcję także w procesie zmian, integrując uczestników organizacji wokół poszukiwania nowych zadań i sposobów ich realizacji.

W polskich przedsiębiorstwach świadomość istnienia kultury organizacyjnej, a więc także możliwości, jakie może przynieść jej zmiana, jest jeszcze niewystarczająca.

Reasumując należy stwierdzić, że wiele przedsiębiorstw musi rozwiązywać problemy organizacyjne o charakterze niepowtarzalnym, nie znanym w gospodarce sterowanej centralnie. Szybkość i trafność dokonywanych przekształceń organizacyjnych i strukturalnych, przy wykorzystaniu teorii naukowych i doświadczeń przedsiębiorstw funkcjonujących od dawna w warunkach wolnego rynku i konkurencji, stanowić będzie między innymi o pozycji polskiej gospodarki w zintegrowanej Europie.



MARKETING W GOSPODARCE MORSKIEJ

MAREK GRZYBOWSKI

MARKETING jest celowo zorganizowanym procesem identyfikacji, informacji i wymiany wartości między organizacją a konsumentami jej produktów. Jako nauka marketing jest uogólnionym doświadczeniem praktycznych sposobów postępowania menedżerów, kierowników i pracowników działów marketingu, producentów towarów i wytwórców usług, którzy dzięki odpowiednio zastosowanym technikom i metodom oddziaływania na klienta (konsumenta) wprowadzili na rynek nowy produkt lub pozyskali nowy rynek, osiągnęli przewagę konkurencyjną lub wzrost sprzedaży.

W systemach społecznych, w których człowiek traktowany jest podmiotowo, złożone z ludzi i zasobów materialnych organizacje (przedsiębiorstwa i instytucje) powoływane są w celu dostarczania wyrobów materialnych i/lub niematerialnych (usług) pozwalających na zaspokojenie potrzeb jednostek i/lub grup społecznych. Ansoff H. J. [1985, s. 33-38] definiuje te przedsiębiorstwa i instytucje jako organizacje służące otoczeniu (w skrócie - OSO). Podejmują one trojaki rodzaj działania:

- przedsiębiorcze, przejawiające się w tworzeniu produktów odpowiadających zidentyfikowanym nabywcom,
- operacyjne, polegające na przekształcaniu zasobów w produkty,
- marketingowe, które obejmują zarządzanie procesami wymiany wartości między OSO a rynkiem.

We współczesnych organizacjach zorientowanych na konsumenta, marketing obok funkcji logistycznych (tworzenie kanałów dystrybucji), spełnia funkcje o charakterze informacyjnym (informowanie o rynku, promowanie firmy, reklama), kreatywnym (inspirowanie w tworzeniu nowych

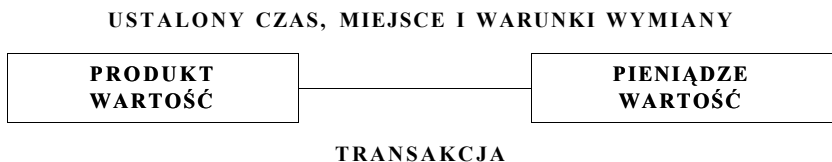
i rozwijaniu istniejących produktów) oraz organizacyjnym (planowanie, koordynowanie i korygowanie procesów zachodzących między organizacją a otoczeniem).

Marketing jako nauka dąży do poznania i objaśnienia relacji zachodzących między organizacją a otoczeniem oraz poszukuje uogólnień dotyczących prawidłowości i zasad rządzących procesami zaspokajania potrzeb i pragnień konsumentów. Naukowa analiza marketingu spełniana jest poprzez realizację funkcji:

- metodologicznej, przejawiającej się w formułowaniu metod badawczych;
- diagnostycznej, polegającej na rozpoznawaniu stanu organizacji i ich otoczenia;
- opisowej (opis organizacji i procesów);
- eksplanacyjnej, mającej za zadanie wyjaśnianie zjawisk zachodzących w organizacji służącej otoczeniu i na szeroko pojmowanym rynku;
- prognostycznej, która polega na przewidywaniu kierunków rozwoju organizacji, jej otoczenia i rynku [zob. Tuli, Kahle, 1990, s. 17-18].

1. Rynek

Prakseologiczny charakter funkcji oznacza, że mają one istotne znaczenie w rzeczywistych relacjach między organizacjami zorientowanymi rynkowo a wybraną grupą nabywców towarów i/lub usług, które przybierają różnego typu formy transakcji.



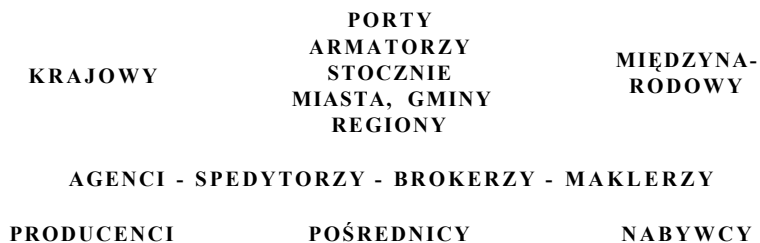
Rys. 1. Rynek

Miejszem, na którym odbywa się wymiana wartości między organizacjami (przedsiębiorstwami, bankami, instytucjami niedochodowymi) a nabywcami (klientami, przedsiębiorstwami, bankami, instytucjami niedochodowymi) jest rynek [zob. Schiller, 1989, s. 30-53], który w przypadku przedsiębiorstw gospodarki morskiej składa się z dwóch obszarów: rynku krajowego oraz rynków międzynarodowych (por. rys. 1, rys. 2). Specyfika gospodarki morskiej polega na tym, iż firmy działają w warunkach prawnych i ekonomicznych określonych równocześnie przez warunki o charakte-

rze międzynarodowym oraz lokalnym (krajowym). Taki układ powoduje, iż otoczenie rynkowe (szczególnie konkurencyjne) posiada często korzystniejsze warunki rozwoju aktywności ekonomicznej niż przedsiębiorstwa polskie. Na przykład, stawki frachtowe na rynku żeglugowym uzależnione są od podaży ładunków i aktywności gospodarczej w układach kontynentalnych, koszty funkcjonowania przedsiębiorstw żeglugowych wynikają z uregulowań prawnych o charakterze lokalnym (krajowym), znacznie mniej korzystnym niż ustalenia legislacyjne w krajach, gdzie mają zarejestrowane statki armatorzy konkurencyjni. Z tego też między innymi powodu prom „Polonia” pływa pod banderą Wysp Bahama. Ceny na statki zmieniają się wraz ze zmianami struktury i rozwojem technologii przewozów. Stąd rosnący popyt na coraz większe kontenerowce. Z kolei przeładunki w portach uzależnione są w dużej mierze od dynamiki gospodarczej w kraju i wymiany zagranicznej, a drogie przewozy kolejowe eliminują z naszych portów tranzyt.

Rynek w potocznym znaczeniu, w przypadku gospodarki morskiej rozumiany jest jako:

- grupa nabywców (rynek klientów instytucjonalnych, rynek armatorów rybackich) (zob. rys. 2),
- zbiór produktów (rynek masowców, rynek kontenerowców),
- obszar geograficzny (rynek krajowy, rynek państw nadbałtyckich, rynek Dalekiego Wschodu).



Rys. 2. Wybrane elementy rynku przedsiębiorstw gospodarki morskiej

Okres transformacji zmusił przedsiębiorstwa gospodarki do reorientacji koncepcji i metod działania na rynku. Czynniki, które zadecydowały o zmianie funkcjonowania stoczni remontowych i wytwórczych, firm żeglugowych i rybackich oraz portów to pozbawienie tych przedsiębiorstw parasola ochronnego w postaci dotacji i gwarancji dopłat do działalności eksportowej, jak również załamanie się rynku krajowego i byłego rynku rodzimkiego. W przypadku przedsiębiorstw gospodarki morskiej, takich jak Gdańska Stocznia Remontowa, Stocznia Szczecińska SA, Polska Żegluga

Morska, Morski Port Handlowy w Gdyni, czy wśród takich znanych spedytorów jak C. Hartwig Gdynia i C. Hartwig Szczecin, nastąpiła szybka zmiana rynków docelowych z wschodnich na zachodnie, co nie zawsze szło w parze z dostosowaniem organizacji wewnętrznej i modyfikacją łańcucha wartości. Z kolei zmniejszenie restrykcji systemu nakazowo-rozdzielczego uwolniło aktywność miast i gmin nadmorskich, średniego i drobnego kapitału, wyzwoliło inicjatywę przedsiębiorstw związanych z turystyką i wymianą drobnotowarową.

Firma zorientowana marketingowo C. HARTWIG GDYNIA SA

Po wykupieniu udziałów od długoletniego partnera amerykańskiego C. Hartwig Gdynia jest właścicielem nowojorskiej spółki Amerpol. Posiada dominujące udziały w londyńskiej firmie spedycyjnej PSA Transport Ltd. (działającej nieprzerwanie od 1940 r. na rynku brytyjskim) oraz mającej siedzibę w Polsce spółce przewozowej Hartwig Transport Service. Wraz z Port Gdynia Holding i armatorem POL-America, jest również współdziałalwcem dynamicznie rozwijającej się spółki żeglujowej Baltic Container Lines, która świadczy usługi dowozowe między portami bałtyckimi a portami oceanicznymi Europy Zachodniej. W ciągu dwóch lat spółka ta z jednego do trzech zwiększyła stan statków (tak zwanych feederów) wykorzystywanych do przewozu kontenerów. Uruchomienie polskiego armatora nie tylko znacznie poprawiło obsługę kontrahentów C. Hartwig zlecających przewozy kontenerów drogą morską, lecz również przyczyniło się do obniżenia stawek frachtowych i w efekcie obniżenia cen towarów oferowanych klientom.

Aby sprostać oczekiwaniom klientów C. Hartwig Gdynia wciąż doskonali organizację i modernizuje wyposażenie firmy. Tylko w 1996 r. zainwestowano około 2 miliony PLN w rozbudowę systemu komputerowego przedsiębiorstwa, modernizację biur, jak również w powiększenie bazy magazynowej i transportowej. W Poznaniu rozbudowano magazyn, zwiększając jego powierzchnię do 8000 m² kwadratowych, a w Gdyni wyremontowano magazyn o powierzchni 1000 m². Zakupiono również nowe naczepy i ciągniki siodłowe oraz samochody dostawcze. Planuje się dalsze udoskonalenie systemu kontaktów z klientami.

Czas gospodarki rynkowej zaowocował również szybkim wzrostem liczby klientów. Dziś w banku danych gdyńskiego spedytora znajduje się około 2000 stałych klientów, a więc dziesięciokrotnie więcej niż w okresie gospodarki nakazowo-rozdzielczej. Do tego doliczyć trzeba jeszcze liczniejszą rzeszę kontrahentów dokonujących kilka lub kilkanaście zleceń rocznie. Ponadto dochodzi konieczność dokonywania szybkich odpowiedzi na tysiące zapytań ofertowych kierowanych do C. Hartwig przez potencjalnych klientów lub przedsiębiorców oczekujących po prostu porady z zakresu obsługi spedycyjnej czy celnej.

Przekształcenie firmy na zorientowaną rynkowo GDAŃSKA STOCZNIA REMONTOWA

Powstała przed czterdziestu laty stocznia remontowa, zdolna niegdyś do wykonywania napraw jedynie niewielkich jednostek pływających, dzisiaj jest liczącym się holdingiem na światowym rynku remontów statków. Ta wysoka pozycja została wypracowana przez dwa pokolenia stoczniovców, którzy wyremontowali i zmodernizowali w ciągu minionych lat prawie 24 tysiące statków handlowych i pasażerskich, promów, jednostek rybackich



Rys. 3. Klient jako podmiot kreowania misji i produkcji w stoczni remontowej

i okrętów. To jeden z podstawowych fundamentów, który zdecydował o światowej marce stoczni, podkreśla jej zarządca mgr inż. Piotr Soyka, który pełni tę funkcję od 1 września 1989 r., po wygraniu konkursu, o którego wyniku zdecydowała najbardziej przekonująca strategia rozwoju. Po trzech latach jej realizacji Ministerstwo Transportu i Gospodarki Morskiej uznało, że wprowadzony system kierowania przedsiębiorstwem w pełni sprawdził się w gospodarce rynkowej i podpisało następny trzyletni kontrakt menedżerski.

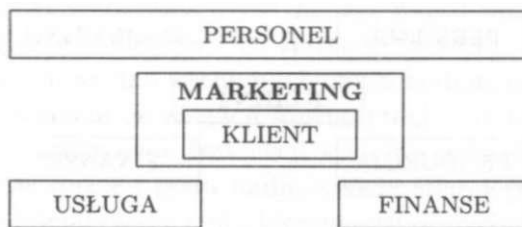
Podstawowe cele strategii rozwoju polegały na pozyskaniu nowych segmentów rynku oraz zreformowaniu zarządzania w celu poprawienia efektywności przedsiębiorstwa. A w przełomowym r. 1989 potrzebne były zarówno zdolności adaptacyjne, jak i wola dokonywania szybkich zmian. Przejście z gospodarki nakazowej do rynkowej, w przypadku GSR, polegało przede wszystkim na rozpadzie systemu długoletnich kontraktów rządowych zapewniających stały dopływ statków i okrętów z Polski, byłego Związku Radzieckiego i innych krajów Europy Wschodniej. A były i takie lata, że 90% prac remontowych wykonywano na jednostkach polskich i armatorów z rynku wschodniego (zob. rys. 3).

2. Marketing-mix

Jedną z istotnych zauważalnych zmian w przodujących przedsiębiorstwach gospodarki morskiej był rozwój marketingu we wszystkich jego wymiarach. W wielu z nich, jak na przykład w Polskiej Żegludze Morskiej, należących do Polskich Linii Oceanicznych, Gdańskiej Stoczni Remontowej czy w Stoczni Szczecińskiej SA w sposób kompleksowy zastosowano wszystkie instrumenty marketingu-mix (zob. rys. 4). W innych skupiono uwagę tylko na niektórych narzędziach marketingu. W niektórych w ogóle nie udało się dokonać przestawienia przedsiębiorstwa z orientacji sprzedażowej na marketingową. Doprowadziło to między innymi do upadku wielu małych stoczni morskich i rzecznych, upadku Stoczni Gdańskiej i ujemnej rentowności Stoczni Gdyńskiej SA, zmniejszenia aktywności przedsiębiorstw kooperujących z przemysłem budowy statków, załamania niektórych spółek portowych w Porcie Gdańskim.

Nasi menedżerowie musieli od podstaw uczyć się, że marketing-mix obejmuje następujące instrumenty marketingowe [zob. np. Lovelock, Weinberg, 1989, s. 3-7]:

— produkt i jego bezpośrednie wyposażenie,



Rys. 4. Klient jako podmiot kreowania misji firmy żeglugowej

- cenę produktu i warunki realizacji transakcji,
- system dystrybucji produktów,
- promocję (zob. rys. 5).

W wiodących przedsiębiorstwach, regionach, miastach i gminach nadmorskich umiejętnie powiązано instrumenty marketingowe, tworząc własną specyficzną dla charakteru oferty i rynku docelowego politykę marketingową, na którą składają się:

- polityka produktowa,
- polityka kontraktowa,
- polityka dystrybucji,
- polityka informacyjna.



Rys. 5. Struktura Marketingu-mix

W wielu przedsiębiorstwach i miejscowościach nadmorskich szybko zrozumiano, że współczesny marketing obszarem działania i złożonością różni się znacznie od rozumianej potocznie sprzedaży. Dostrzeżono, że sprzedaż jest jedną z istotnych, ale nie jedyną funkcją marketingu [zob. np. Zurawik B., Zurawik W., 1996]. Marketing ukształtował się w warunkach ekonomicznych wykreowanych przez rynek, na którym decydującą rolę spełnia nabywca. Zauważono także, iż nie tylko zmiany ekonomiczne decydują o orientacji marketingowej organizacji. Istotny wpływ na jej działanie ma obok aktywności konkurentów również struktura rynku docelowego, polityka administracji państwowej i lokalnej. Należy zauważyć,

że marketing jako spójna koncepcja działalności realizowana jest poprzez spełnianie w organizacji wyodrębnionych funkcji.

3. Funkcje marketingu

Funkcją jest zbiór powtarzających się działań wykonywanych w ramach podziału zadań, zapewniających osiągnięcie celu organizacji albo jednej z jego części [Czermiński, Grzybowski, 1996, s. 81-84]. Funkcji przyporządkowane są metody działania, kompetencje i obowiązki. W zależności od ważności funkcji, w realizacji zadań organizacji odróżnia się **funkcje podstawowe i pomocnicze**. Pierwsze obejmują wykonywanie zadań głównych, a drugie wspomagają ich wykonywanie. Nie dotyczą one wykonania zadań podstawowych i nie sterują funkcjonowaniem całej organizacji, zapewniają jednak wypełnianie funkcji podstawowych. Na przykład, funkcją podstawową stoczni remontowej jest naprawa statków, a funkcją pomocniczą jest budowa statków, która ma zapewnić wykorzystanie wolnych mocy produkcyjnych, gdyż dzięki temu stocznia podwyższa produktywność zasobów i zwiększa poziom „cash flow”. Funkcją podstawową przewoźnika promowego jest regularny przewóz osób i towarów między wyznaczonymi portami, a funkcją pomocniczą organizowanie wycieczek i rejsów turystycznych.

Tabela 1. Porównanie sprzedaży i marketingu

Kryteria	Sprzedaż	Marketing
Traktowanie nabywcy	Przedmiotowo	Podmiotowo
Orientacja firmy	Na produkt	Na klienta
Misja firmy	Maksymalizacja produkcji	Maksymalizacja zadowolenia nabywcy
Cele firmy	Maksymalizacja sprzedaży	Maksymalizacja wartości dostarczanych klientom
Zarządzanie	Przyporządkowane strukturze produkcji	Przyporządkowane rynkowi docelowemu
Osoby odpowiedzialne za realizację misji i celów	Kierownik działu sprzedaży, sprzedawcy	Menedżment firmy, wszyscy pracownicy

Do podstawowych funkcji zarządzania marketingowego należą:

- diagnozowanie,
- kreowanie,
- komunikowanie,
- sterowanie dystrybucją,

- zarządzanie produktem,
- planowanie,
- organizowanie,
- kierowanie personelem,
- kontrolowanie.



Rys. 6. Funkcje zarządzania marketingowego

Zestaw podstawowych funkcji kierowniczych (planowanie, organizowanie, kierowanie personelem i kontrolowanie), jak i funkcje specyficzne w działalności marketingowej (diagnostyczna, kreatywna, komunikowania z rynkiem i otoczeniem, dystrybucyjna, zarządzania produktem) stanowią zarządzanie marketingowe (zob. rys. 6.) [por. Sławińska, Urbanowska-Sojkin, 1996, s. 54-56]. W zestawie pomocniczych funkcji zarządzania marketingowego ujmuje się między innymi: budowanie dobrej opinii („image”, „good will”) firmy, kształtowanie kultury organizacyjnej, szkolenie podwładnych, troskę o stosunki społeczne i warunki socjalne, innowacyjność, elastyczność itp. [zob. Ring, Newton, Borden, Farris, 1989, s. 96-101, 702-705]-

W przedsiębiorstwach gospodarki morskiej o ukształtowanej orientacji marketingowej wysoką rangę przykłada się właśnie do budowania dobrej opinii firmy. Zarówno w przedsiębiorstwach usługowych, jak firmach turystycznych, stoczniach remontowych, portach, przedsiębiorstwach spedycyjnych, czy wytwórczych, jak stocznie produkcyjne, tworzenie image firmy opiera się na kształtowaniu kultury przedsiębiorstwa zorientowanej na potrzeby klienta. W wielu gminach nadmorskich dostosowano godziny urzędowania do potrzeb inwestorów i turystów oraz powołano specjalistów odpowiedzialnych za promocję walorów turystycznych i gospodarczych regionu. Na przykład w celu podniesienia kultury przedsiębiorstwa w Gdańskiej Stoczni Remontowej menedżment średniego szczebla musiał nauczyć się języka obcego, który ułatwiał bezpośrednie kontakty ze zleceniodawcą usługi.

Dynamiczny marketing GDAŃSKA STOCZNIA REMONTOWA

Załamanie się gospodarki nakazowo-rozdzielczej wiązało się jednocześnie z rezygnacją administracji państwowej z monopolu na wymianę międzynarodową. W GSR powstałą sytuację wykorzystano do rozwinięcia własnej strategii marketingowej. Z jednego utworzono siedem biur do spraw marketingu. Każde odpowiedzialne za określony segment rynku. Zorganizowano również własną sieć agentów działających na wszystkich najważniejszych rynkach żeglugowych. Obecność polskiej stoczni remontowej na liczących się morskich wystawach w Europie Zachodniej zauważono nie tylko w lokalnych publikatorach. Nic dziwnego, albowiem marketingowe sukcesy GSR oceniane są przez specjalistów z remontowej branży jako efektowny, ale jednocześnie wypracowany sukces rynkowy, techniczny i ekonomiczny. Stocznia Remontowa nie zatrzymała się w miejscu i jak podkreśla publicysta renomowanego magazynu „International Shiprepair News”: „Gdańsk Shiprepair Yard - now looking to market technical expertise”.

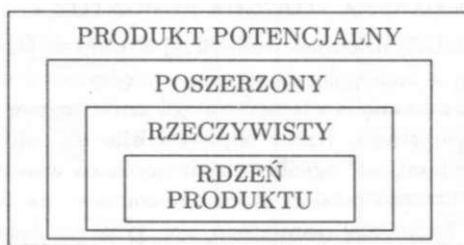
Własne biuro marketingu oraz agenci przyczynili się do wydatnego rozszerzenia kręgu kontrahentów oraz wypełnienia stoczniowych doków prawie w 100%. Po kilkunastu latach nieobecności, powrócono na rynek skandynawski. Jego odbudowę rozpoczęto od współpracy ze znanym i wymagającym armatorem - działającą w Bergen, norweską firmą JEBSENS. W stoczni wykonywane są również remonty na zlecenia armatorów z Holandii i Grecji, Hongkongu i Stanów Zjednoczonych, a także Łotwy i Rosji. O partnerach ze Wschodu myśli się całkiem poważnie, jako stałych i wypłacalnych odbiorcach usług, choć ich udział w stoczniowym portfelu znacznie zmalał, z 60% w 1989 r. do około 25% w 1996 r.

4. Produkt

Do podstawowych składników marketingu-mix należy produkt, definiowany jako obiekt wymiany rynkowej, który umożliwi zaspokojenie potrzeby (pragnienia) nabywcy (konsumenta), oraz/lub to wszystko, co może stanowić przedmiot transakcji rynkowej (może zostać sprzedane

i nabyte) i zostać skonsumowane [zob. np. Debelak, 1989, s. 30-32; Kramer, 1995, s. 93-95]-

Produkty mogą występować w postaci dóbr fizycznych (towary) i niematerialnych (usługi), mogą to być również osoby (artyści, prezen-terzy, eksperci), miejsca geograficzne (uzdrowiska, punkty strategiczne, miasta portowe, mariny), a także organizacje (np. Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze, Polski Związek Żeglarski) oraz idee (np. moda na windsurfing). Każdy towar czy usługę można opisać poprzez określone cechy i wartości tworzące umownie nazwane warstwy produktu (zob. rys. 7). Rdzeń produktu skupia te wszystkie cechy i wartości, które umożliwiają zaspokojenie podstawowych potrzeb nabywcy (tych, które wpływają na podjęcie decyzji o zakupie). Na przykład, jeśli chcemy przewieźć większą partię towaru drogą morską musimy skorzystać z przewoźnika, który posiada jednostki o odpowiednich parametrach technicznych.



Rys. 7. Warstwy produktu

Produkt rzeczywisty jest to rdzeń produktu uzupełniony o składniki (cechy) wzbogacające podstawowe walory towaru (usługi) dzięki dodatkom (np. pokój w miejscowości nadmorskiej położony blisko plaży), uszlachetnieniu (wspomniany pokój z widokiem na morze), podniesieniu walorów użytkowych (na przykład na promach pasażerskich tworzy się sklepy wolnocłowe). Dodatkowe składniki wzbogacające walory produktu to: dostosowany do życzeń klienta kolor (wystrój kabiny pasażerskiej), kształt (np. przyrządy i wyposażenie dla mańkutów), jakość (terminowość wykonania przewozu towaru, dostarczenie towaru bez uszkodzeń). Produkt rzeczywisty zapewnia klientowi konsumowanie dodatkowej użyteczności. Produkt poszerzony charakteryzuje się dodatkowym „wyposażeniem” zwiększającym korzyści z jego nabycia. „Poszerzenie” oferty przejawia się w długich okresach gwarancji, dodatkowych usługach (na przykład jeden posiłek wliczony w cenę przewozu promem), udziale w konkursach konsumenckich, włączaniu do klubów konsumenta, możliwości zakupu produktu

unowocześnionego po cenie obniżonej (na przykład wczasy w atrakcyjnej miejscowości wczasowej zakupione w ostatniej chwili za niższą cenę) itd. Produkt potencjalny obejmuje zespół cech, które mogą zostać rozwinięte w taki sposób, że zwiększają atrakcyjność towaru i usługi. Na przykład inwestycje w gminie nadmorskiej w infrastrukturę kanalizacyjną, budowa mariny dla żaglowców i jachtów, rozbudowa parkingów i miejsc campingowych. Inny przykład, to możliwość organizacji przewozów multimodalnych przez spedytora, czy oferta budowy nowych jednostek przez stocznię remontową.

5. Cena

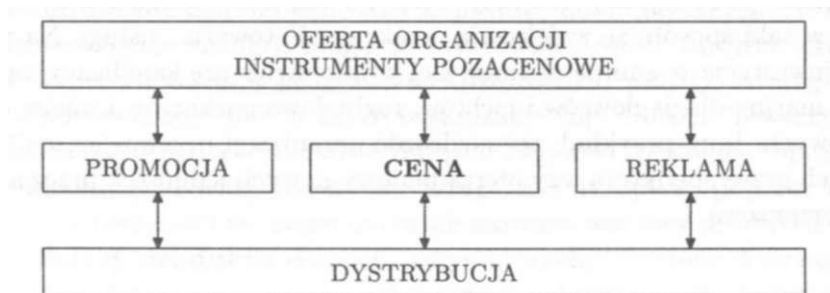
Równie istotnym elementem marketingu jak produkt jest jego cena, czyli kwota, przyjętego do realizacji transakcji środka płatniczego, jaką trzeba zapłacić za produkt (towar, usługę) aby go otrzymać lub móc z niego korzystać, uzyskując w ten sposób możliwość zaspokojenia potrzeby [por. Brue, McConnell, 1990, s. 129-144; Gray, Cyr, 1995, s. 4, 65-69]. Istotnym walorem ceny jest to, iż jest jedyny składnik marketingu-mix, który tworzy przychód, a jednocześnie jest to jeden z najbardziej elastycznych elementów marketingu, co nie zawsze jest walorem w przypadku organizacji działających w obrębie gospodarki morskiej. Oznacza to, że w przypadku nagłego spadku podaży ładunków i znacznej nadpodaży powierzchni ładunkowej na statkach, gwałtownie maleją frachty przy nie zmienionych kosztach eksploatacji jednostek. Przy chimerycznej pogodzie i braku alternatywnych rozrywek, klienci rezygnują z wypoczynku nad morzem, nawet kosztem utraty części wpłaconej kwoty, w związku z czym, aby utrzymać klientów trzeba znacznie obniżyć cenę wynajmu kwater.

Cena umożliwia realizację celów rynkowych organizacji poprzez:

- optymalizację sprzedaży,
- utrzymanie pozycji rynkowej firmy (udziału w rynku),
- rozszerzenie segmentu (wejście w nowy segment) rynku,
- umocnienie pozycji konkurencyjnej,
- osiągnięcie założonego poziomu zysku,
- zwrot nakładów poniesionych na utworzenie i wprowadzenie produktu na rynek,
- wyparcie z rynku konkurentów i produktów konkurencyjnych.

Oczywiście sprawnie zorganizowany marketing nie może preferować regulacji popytu i podaży jedynie za pośrednictwem ceny. W praktyce wykorzystuje się również pozacenowe instrumenty marketingowe, oddziałujące

na rynek docelowy uzasadnioną racjonalnie i dającą się zaakceptować ekonomicznie dobraną kompozycją działań marketingowych (zob. rys. 8).



Rys. 8. Zależności między ceną a innymi elementami marketingu

W zależności od unikalności i atrakcyjności oferty, nasycenia rynku produktami konkurencyjnymi, charakteru rynku i innych czynników cena jako instrument oddziaływania na rynek może odgrywać pierwszorzędą lub drugoplanową rolę [zob. Cravens, Lamb, Irvin, 1990, s. 27-42].

Tabela 2. Cena jako instrument oddziaływania na rynek

Czynniki wpływające na znaczenie cen	Znaczenie cen jako instrumentu marketingu	
	duże	małe
Cenowa elastyczność popytu	wysoka	niska
Typ konkurencji	cenowa	pozacenowa
Podobieństwo produktów	duże	małe
Rynek	monopolistyczny	konkurencyjny
Walory innych składowych marketingu	małe	duże

Źródło: Garbarski, Rutkowski, Wrzosek, 1996, s. 316.

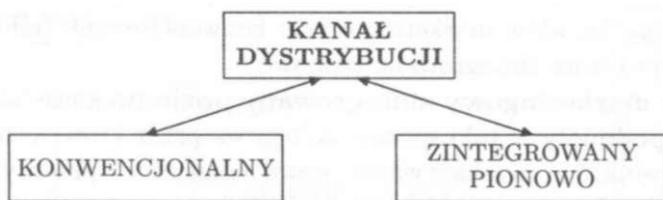
Na przykład na niezwykle konkurencyjnym rynku żegludowym stawki frachtowe utrzymują się na bardzo niskim poziomie. Dlatego tutaj można konkurować wysoką jakością obsługi klienta, wyrażającą się w sprawnym, bezpiecznym i terminowym przewozie ładunku, obniżaniem kosztów eksploatacji jednostek itd. Na rynku agentów morskich, konkuruje się wyborem najlepszych terminów przewozów ładunków, atrakcyjną ceną, pozyskiwaniem dodatkowego ładunku, organizacją przewozu „door-to-door” itp. Z kolei w miejscowościach wypoczynkowych, położonych z pozoru w mniej atrakcyjnym lub modnym miejscu, wykorzystać można atuty, których nie zapewniają władze innego „atrakcyjnego” kurortu

(rynku geograficznego). Na przykład zapewnia się warunki pozwalające na uprawianie całej gamy sportów wodnych, ułatwione są krótkie wyjazdy zagraniczne, organizuje się lokalne festiwale, występy gwiazd telewizyjnych itp.

6. Dystrybucja

W działalności marketingowej jedną z najtrudniejszych rzeczy jest dotarcie z produktem do klienta. Ten cel spełnia dystrybucja, która, ujmując rzecz najogólniej, jest usługą spełnianą poprzez celowe i ukierunkowane połączenie kapitału (społecznego, materialnego i finansowego) i technologii.

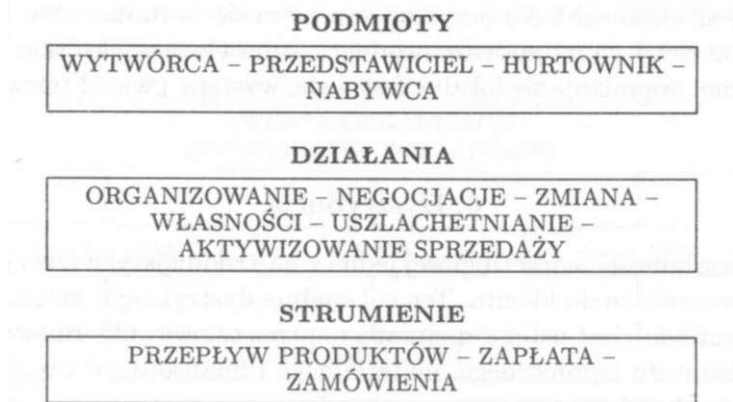
Dystrybucja jest procesem polegającym na dostarczaniu nabywcom produktów o oczekiwanych przez nich cechach i jakości w najbardziej odpowiadającym im czasie i miejscu, w dogodnej formie i najlepszych warunkach dokonania zakupu. Postuluje się również, by przepływ produktów między producentem a nabywcą realizowany był po możliwie niskich kosztach ponoszonych przez każdy podmiot uczestniczący w przekazywaniu produktu.



Rys. 9. Rodzaje kanałów dystrybucji

Dystrybucja jest tym składnikiem marketingu, który umożliwia spełnienie podstawowego celu producenta – zaspokojenie potrzeb klienta. O ile opanowanie technologii produkcji jest zasadniczo funkcją potencjału finansowego i ludzkiego oraz sprawności organizacyjnej przedsiębiorstwa, o tyle dotarcie z produktem do odbiorcy jest sztuką polegającą na skonstruowaniu sprawnego kanału marketingowego. W praktyce tworzy się dwa rodzaje kanałów marketingowych: konwencjonalne (określane również jako zintegrowane poziomo) oraz kanały zintegrowane pionowo (zob. rys. 9).

Kanał marketingowy jest to bowiem zbiór podmiotów, działających w jednym kierunku, łączy ich w system, którego celem jest zapewnienie sprawnego przepływu dobra między wytwórcą a nabywcą (klientem, konsumentem, użytkownikiem) (zob. rys. 10). Podmioty uczestniczące w dystrybucji tworzą łańcuch. W najbardziej rozwiniętym układzie, jego ogniwa stanowią: wytwórca, przedstawiciel, hurtownik, pośrednik, nabywca (instytucja,



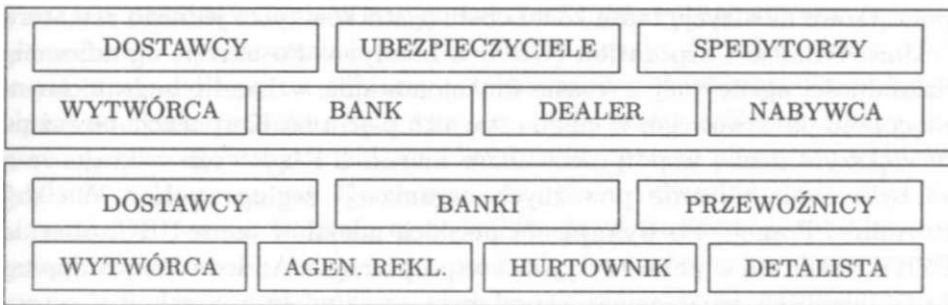
Rys. 10. Struktura kanału marketingowego

przedsiębiorstwo, detalista). Między producentem a klientem funkcjonują więc podmioty, które działają w imieniu sprzedającego (kupującego) lub prowadzą działalność handlową na własne ryzyko. Wyróżniamy dwie zasadnicze grupy kanałów marketingowych: konwencjonalne (albo zintegrowane poziomo) oraz zintegrowane pionowo.

Kanał marketingowy zintegrowany poziomo konsoliduje działające w nim podmioty w taki sposób, że ogniwa przez które następuje dystrybucja produktów, przekazywanie prawa własności i przepływ środków finansowych realizowane są na zasadzie przekazywania pałeczki w biegu sztafetowym (zob. rys. 11). Każde kolejne ogniwo dystrybucji jest jakby finalnym odbiorcą towaru z ograniczeniem (lub nie) przekazania praw własności i formalnym przejściem ryzyka handlowego. Klasyczny układ w takim kanale, w przypadku dystrybucji towarów konsumpcyjnych obejmuje: producenta, hurtownika, placówkę detaliczną i konsumenta. W odniesieniu do usług polegających na dystrybucji papierów wartościowych może to być układ, w którym między giełdą a klientem (graczem giełdowym) występuje biuro maklerskie i punkt obsługi klienta.

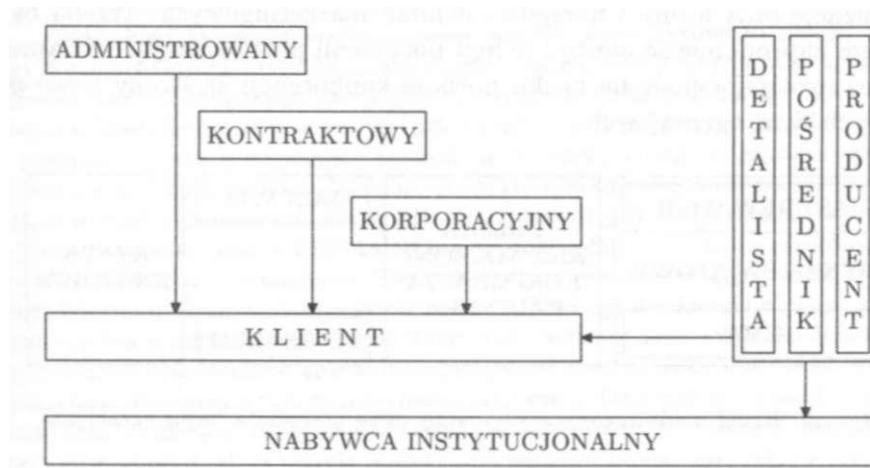
Kanał marketingowy zintegrowany pionowo funkcjonuje w układzie kooperacji organizacyjnej i/lub finansowej opartej na podporządkowaniu hierarchicznym, kapitałowym lub prawno-handlowym. W takim ujęciu wyodrębnia się kanały [Kotler, 1994, s. 498-500]:

- administrowane, w których jedno z ogniw struktury spełnia rolę koordynatora (lidera, organizatora, administratora) procesu dystrybucji produktu (towaru, usługi) między szczeblami kanału marketingowego.



Rys. 11. Konwencjonalne kanały dystrybucji

kontraktowe, które polegają na tworzeniu więzi organizacyjnych niezależnych podmiotów gospodarczych na bazie prawa handlowego, — korporacyjne, kiedy kanał marketingowy tworzony jest przez organizację gospodarczą w celu dotarcia z produktem (artykułem, usługą) bezpośrednio do klienta (zob. rys. 12).

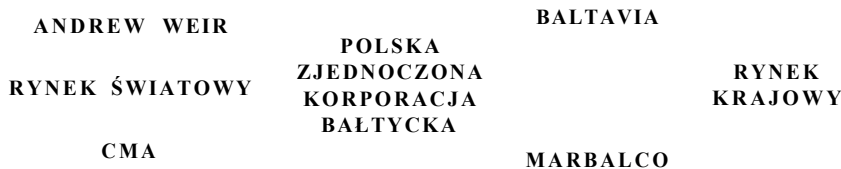


Rys. 12. Kanał zintegrowany pionowo i jego relacje z rynkami

Interesujący przykład integrowania kanału dystrybucyjnego stanowi Polska Zjednoczona Korporacja Bałtycka Sp. z o.o. w Gdyni (PZKB), znana na rynku światowym jako Polish United Baltic Corporation Ltd. (PUBC). Jest ona najstarszą prywatną agencją żeglugową w Polsce. Założona w listopadzie 1930 r., pokonała przez lata swego funkcjonowania liczne rify gospodarki kapitalistycznej i nakazowej, ominięła wiele mielizn i zawirowań na rynku żeglugowym. Jej obszar działalności obejmował

początkowo akwizycję ładunków i obsługę statków tylko jednego armatora - United Baltic Corporation (UBC) z Londynu. Po okresie ograniczenia działalności agencyjnej w czasie funkcjonowania w handlu zagranicznym monopolu państwowego, w ciągu ostatnich pięciu lat Korporacja poważnie powiększyła liczbę współpracowników morskich i lądowych w kraju oraz zdobyła sobie uznanie poważnych organizacji żeglugowych z Wielkiej Brytanii i Francji. Po wykupieniu polskich udziałów przez UBC, obecnie PZKB jest firmą w pełni brytyjską i współpracuje z Andrew Weir Shipping Ltd., brytyjską organizacją gospodarczą, w skład której wchodzi cztery firmy żeglugowe: United Baltic Corporation, MacAndrews & Co Ltd., Bank Line i Ellerman oraz z dużym armatorem francuskim - Compagnie Maritime d'Affrètement (CMA) z Marsylii. Dzięki temu Korporacja w rekordowym 1995 r. odnotowała ponad dwu i półkrotny wzrost obrotów.

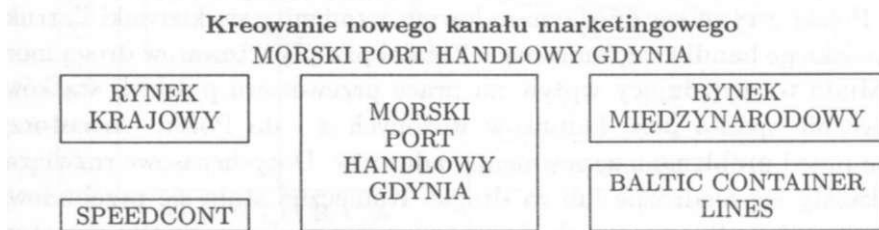
Aby osiągnąć taki stan Korporacja musiała nie tylko przeobrazić system zarządzania, lecz również wykreować własne kanały marketingowe. Dostosowując się do wymagań rynku żeglugowego i kontrahentów z kraju i zagranicy kierownictwo Korporacji gruntownie zmieniło jej wewnętrzną organizację oraz formy i narzędzia działań marketingowych. Trzeba było bowiem zaproponować ofertę i usługi poziomem przewyższające działania szybko rozwijającej się na rynku polskim konkurencji ze strony nowo powstałych firm agencyjnych.



Rys. 13. Kanał marketingowy zintegrowany przez pośrednika (firmę agencyjną)

Dzięki inwestowaniu zysków wypracowanych w okresie tworzenia się w Polsce gospodarki rynkowej we własny system informatyczny, dziś obsługa klientów jest w pełni skomputeryzowana, a przepływ informacji o ładunkach odbywa się łączami satelitarnymi. W celu dostosowania usług do wymagań kontrahentów z rynku żeglugowego pracownicy PZKB muszą pracować w oparciu o dwa zupełnie różne systemy informatyczne, jeden - korporacji brytyjskiej Andrew Weir'a, a drugi armatora francuskiego - CMA. W wyniku tego gdyński agent posiada bezpośrednią łączność komputerową z Wielką Brytanią na potrzeby armatorów wchodzących w skład grupy żeglugowej Andrew Weir'a oraz z centralą CMA w Marsylii,

a za ich pośrednictwem z całym światem. Tak zorganizowany system gromadzenia i przetwarzania informacji gwarantuje, że już w chwili, gdy statek wychodzi z portu, odbiorcy przekazywana jest informacja o rodzaju i przeznaczeniu ładunku. Tak więc na długo przed wejściem statku do portu docelowego wszystkie dane o każdym kontenerze płynącym z Gdyni do Hull, Felixstowe, czy Hamburga i w relacji odwrotnej, znajdują się w centrali armatora. Pozwala to na solidne przygotowanie się do odprawy celnej, zaplanowanie miejsca w terminalu kontenerowym, opracowanie terminów i planów załadunków na kolejne statki liniowe płynące do portów wszystkich kontynentów.



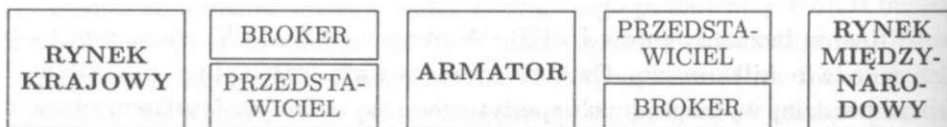
Technologię kreowania marketingowego kanału kontraktowego przyjął Morski Port Handlowy Gdynia. Ponieważ z naturalnych względów port jest nieruchomym ogniwem łańcucha transportowego, jego kierownictwo postanowiło utworzyć strukturę zapewniającą przepływ towarów właśnie przez ten jeden punkt geograficzny. Po pierwsze chodziło o powiązanie portu z obszarem lądowym, a z drugiej strony o zapewnienie stałej łączności z dużymi portami zachodnimi, przez które przechodzą podstawowe strumienie ładunków między Europą a Ameryką Północną i pozostałymi kontynentami. W tym celu najpierw utworzono wraz z PKS-Autotransport spółkę Spedcont, która zawiaduje siecią dowozu i dystrybucji kontenerów. Terminale lądowe położone w głębi kraju (Poznań, Łódź, Warszawa, Kraków, Sosnowiec, Wrocław) zapewniają dwukrotnie w ciągu tygodnia regularny dowóz kontenerów do Gdyni. Tutaj, aby przełamać monopol i uniezależnić się od zagranicznych przewoźników morskich zorganizowano stały przewóz kontenerów własnym połączeniem dowozowym (tak zwanym feederem), tworząc firmę żeglugową Baltic Container Lines wraz z należąca do grupy PLO spółką POL-America. W każdej z wymienionych firm transportowych MPH Gdynia posiada 50% udziałów zapewniając sobie w ten sposób kontrolę nad strategiami rozwoju i działalnością operacyjną Spedcontu i Baltic Container Lines. W ten sposób klientom z głębi kraju i kontrahentom zamorskim zapewniono sprawny przewóz ładunków między krajem a dużymi portami oceanicznymi, które połączone są Uniami żeglugowymi z portami wszystkich kontynentów.

Rośnie liczba klientów PZKB. W okresie gospodarki nakazowej było ich zaledwie kilkanaście. Dziś Korporacja świadczy usługi dla kilkuset coraz bardziej wymagających spedytorów i wytwórców. Istotnym etapem rozwoju PZKB było więc rozszerzenie oferty i przystosowanie jej do potrzeb kontrahentów, którzy obecnie wymagają kompleksowej obsługi

swoich ładunków. Chodzi o zwiększający się popyt na dostawę towaru od drzwi fabryki do drzwi odbiorcy, tzw. „door-to-door”. Odpowiadając na oczekiwania rynku, Korporacja powołała własne przedsiębiorstwo spedycyjne i agencję celną Baltavia oraz podjęła wspólne przedsięwzięcie gospodarcze współtworząc firmę Marbalco Shipping Co. Sp. z o.o., która zajmuje się kontrolą ilościową ładunków oraz obsługą agencyjną statków trampowych w polskich portach.

7. Kanał marketingowy-mix

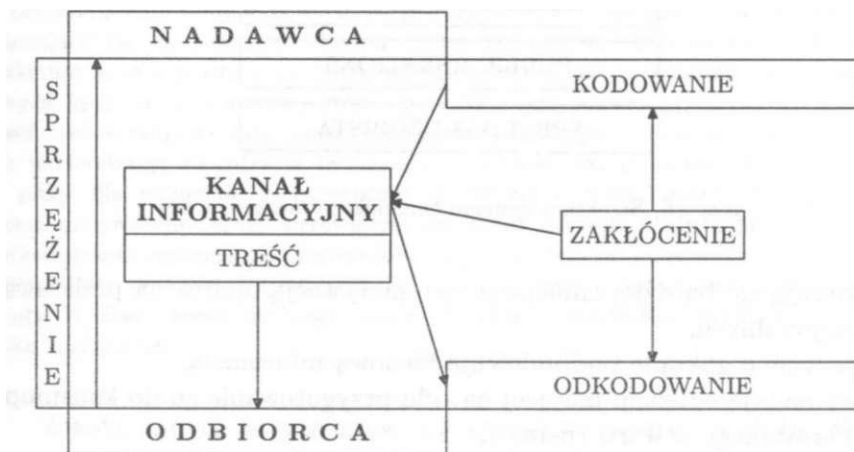
Transformacja gospodarcza sprawiła, że rozsypały się dotychczasowe więzi Polski z rynkiem międzynarodowym i zmieniły się kierunki i struktura polskiego handlu zagranicznego. Zmalał przepływ towarów drogą morską. Miało to decydujący wpływ na pracę przewozową polskich statków. Drastycznie spadła ilość ładunków wożonych z i do Polski. Armatorzy stanęli przed problemem zapewnienia ładunków. Dotychczasowe rozwiązania okazały się niedroże lub za drogie. Konieczna stała się przebudowa lub kreowanie całkiem nowych sieci powiązań z rynkiem. Spółki armatorskie wchodzące w skład Grupy Polskich Linii Oceanicznych wzmocniły powiązania z dotychczasowymi agentami i rozwinęły system własnej akwizycji towarów. Polska Żegluga Morska utworzyła własną firmę brokerską oraz sieć agencyjną obejmującą najistotniejsze rynki. Te i inne działania uzupełniające drożność kanałów dystrybucji spowodowały, że zmniejszenie masy towarowej z polskiego rynku zaowocowało odpowiednim zwiększeniem przewozów towarów obcych. Dzięki utworzeniu mieszanych kanałów marketingowych kontraktowo-korporacyjnych (administrowanych przez zarządy spółek armatorskich) opartych na sieci powiązań z agentami i kontrahentami na rynku zagranicznym, struktura przewozów polskich spółek armatorskich zmieniła się diametralnie (zob. rys. 14). W okresie gospodarki nakazowo-rozdzielczej statki naszych armatorów przewoziły 80% polskich towarów. Dziś struktura przewozów w większości spółek żeglugowych jest, z wyjątkiem przewoźników promowych, odwrotna.



Rys. 14. Schemat kanału marketingowego-mix zintegrowanego przez armatora

8. Promocja

Niezwykle istotnym zagadnieniem w marketingu jest stworzenie drożnej struktury komunikacji organizacji z otoczeniem.



Rys. 15. Schemat procesu komunikacji firmy z rynkiem

Zorganizowany właściwie proces komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem obejmuje nadawcę, treść, kanał informacyjny, odbiorcę. Proces przekazywania informacji realizuje się poprzez kodowanie, przekaz, odkodowanie, reakcję, sprzężenie zwrotne (zob. rys. 15). Należy przewidzieć, że proces komunikacji z otoczeniem rynkowym może zostać zakłócony w wyniku szumu informacyjnego spowodowanego akcją promocyjną innych producentów skierowanych do tego samego segmentu rynku, selektywnym postrzeganiem odbiorcy, zniekształceniem treści informacji, ograniczoną percepcją odbiorcy, w wyniku czego zapamiętuje on tylko część przekazu [Kotler, 1994, s. 546-548].

Działanie promocyjne polega na przemyślanym doborze i skoordynowanym użyciu środków informacyjnych odpowiadających strukturze psychicznej adresata. Środki te powinny przyjmować celowo opracowaną formę i treść i powinny zostać użyte w uzasadnionym z punktu widzenia producenta i odbiorcy miejscu i czasie, przy wykorzystaniu dobranych technik i środków przekazu.

Organizując promocję należy uwzględnić psychologiczne uwarunkowania odbioru informacji. Opierając się na badaniach rynku docelowego należy ustalić, czy potencjalni nabywcy produktów (tworzący segment rynku docelowego) przy ich nabywaniu:



Rys. 16. Struktura systemu komunikacji marketingowej

- kierują się bardziej emocjami, czy motywacją opartą na podstawach racjonalnych,
- decyzje o zakupie podbudowują fachową informacją,
 - wymagają edukacji mającej na celu przygotowanie go do konsumpcji oferowanego towaru (usługi),
- są podatni na argumenty sugerujące konieczność zmiany struktury konsumpcji (budżetu przedsiębiorstwa, indywidualnego, domowego),
- są skłonni do podjęcia działań wchodzących w skład procesu podejmowania decyzji o zakupie produktu pozwalającego na zaspokojenie preferowanych wartości.

System komunikacji marketingowej tworzą następujące podstawowe instrumenty (zob. rys. 16):

- reklama, definiowana jako płatna forma nieosobistej prezentacji i promocji idei, dobra lub usługi;
- marketing bezpośredni, w którym wykorzystuje się nieosobiste narzędzia kontaktu (listy, telefony);
- promocja sprzedaży;
- public relations;
- sprzedaż osobista.

Należy przy tym pamiętać, by w promocji dóbr konsumpcyjnych odwoływać się do: powszechności użycia oferowanego towaru lub usługi, ich elitarności, stylu życia, wyobraźni i fantazji klienta, bliskich mu symboli i wartości, skłonności do naśladownictwa, ulegania opinii znanych osobistości, ekspertyz technicznych, tradycji, nowoczesności oferty, wygody i łatwości użycia, korzyści (materialnych, zdrowotnych, bezpieczeństwa itp.), zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu, atrakcyjności ceny w relacji do zbioru cech produktu, niezwyklej okazji uzyskania produktu [zob. Mazur Sznajder, 1995, s. 145-162].

Nowy „image” GDAŃSKA STOCZNIA REMONTOWA

Wykorzystując podstawowe atuty Gdańskiej Stoczni Remontowej, do jakich zalicza się doskonała kadra kadłubowców i pracowników wydziałów remontowych oraz dobre wyposażenie techniczne, dyrektor konsekwentnie wdrażał strategię rozwoju polegającą na przekształceniu GSR w nowoczesne przedsiębiorstwo reagujące elastycznie na zmiany dokonujące się na międzynarodowym rynku żeglugowym. Szeroko rozwinięto własny marketing w celu powrotu na rynki, na których stocznia już działała, oraz pozyskania nowych klientów z obszarów, które dotąd nie były jeszcze przedmiotem penetracji. Równocześnie skupiono cały wysiłek wewnątrzorganizacyjny w przedsięwzięcia mające na celu modernizację zarządzania technologią remontów oraz przystosowanie pracowników do pracy dla odbiorców o najbardziej specyficznych wymaganiach. Zreorganizowano system motywacyjny kadry kierowniczej wszystkich szczebli. Podjęto proces głębokiego przekształcania świadomości pracowników mający na celu przystosowanie załogi do pracy w gospodarce rynkowej. Przystąpiono do tworzenia firmy o nowoczesnej kulturze obsługi klienta. W efekcie stworzono nowy „image” Gdańskiej Stoczni Remontowej na światowym rynku żeglugowym.

Z kolei innych argumentów używa się w promocji dóbr skierowanych do nabywcy instytucjonalnego. W kontaktach z tego typu klientem należy odwoływać się do: użyteczności oferowanych produktów, ich niezawodności i bezpieczeństwa, oszczędności czasu, energii, surowców i materiałów. Do bardzo istotnych argumentów zalicza się możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej, obniżenie kosztów produkcji i sprzedaży usług, uniknięcie strat i ubytków, zwiększenie produkcji i sprzedaży, a także walorów nowoczesności i możliwości modyfikacji produktu w trakcie jego użytkowania. Często decydującym momentem o podjęciu decyzji o zakupie towaru lub usługi są dogodne warunki płatności i zakupu, niska cena w relacji do jakości oferty, a także długotrwała gwarancja, „image” firmy oferującej towar czy usługę.

C. HARTWIG GDYNIA

Do największych polskich klientów spedytora z Gdyni należą polskie firmy handlu zagranicznego: Ciech Warszawa, Ciech-Stomil, Minex, Universal, Elektrim, Impexmetal.

Nie znaczy to, że wśród licznej rzeszy aktualnych i potencjalnych kontrahentów są mniej lub bardziej ważni klienci - stwierdza prezes zarządu C. Hartwig Gdynia. Każdy klient traktowany jest kompleksowo i z pełną powagą.

Jak wynika z przeprowadzonych ostatnio badań rynkowych C. Hartwig Gdynia cieszy się na rynku wysoką renomą i pozytywny „image” firmy decyduje w sposób zasadniczy o podjęciu decyzji o dokonaniu zlecenia na wykonanie usługi spedycyjnej tu w Gdyni lub u przedstawiciela lub korespondenta.

Staramy się dostosować cenę do oczekiwań i możliwości klienta - podkreśla prezes. Nie mamy sztywnych stawek i każdy kontrakt traktujemy bardzo poważnie i negocjujemy

indywidualnie. Przyjęliśmy zasadę, że firma musi być rentowna. Nie ma więc mowy o sprzedaży naszych usług poniżej kosztów i cen rynkowych.

Firma konkuruje na rynku przede wszystkim wysoką jakością obsługi klienta, profesjonalizmem wynikającym z doświadczenia i wiedzy pracowników, indywidualnym traktowaniem każdego klienta i kompleksową obsługą. Z przeprowadzonych badań rynkowych wynika, że wielu nowych klientów przychodzi do C. Hartwig Gdynia od spedytorów pozornie tańszych (bo nie oferujących usług w sposób kompleksowy) w wyniku rekomendacji stałych klientów gdyńskiego spedytora. Po pierwszym kontakcie nowi kontrahenci szczególnie cenią sobie indywidualne rozpatrywanie ich postulatów i bezpieczeństwo powierzonego ładunku na całej trasie od drzwi do drzwi. Wielu klientów ceni sobie możliwość podpisania i gwarancję realizacji stałej umowy. Znaczna grupa wskazuje, że wybiera C. Hartwig Gdynia, ponieważ oferuje korzystne formy rozliczeń.

Promocja powinna mieć charakter kompleksowy. Wtedy spełni swój cel polegający na poinformowaniu klienta o walorach oferty i zachęceniu go do podjęcia decyzji o zakupie towaru lub usługi. Chodzi tu po części o oferowanie takiej linii produktów, z której klient może sobie wybrać coś, co będzie odpowiadać jego aspiracjom i możliwościom finansowym. Przy czym zadaniem systemu komunikacji organizacji z otoczeniem jest przekonanie nabywcy, że właśnie ta a nie inna oferta posiada oczekiwane przez niego cechy.

Rynek promowy morza bałtyckiego jest niezwykle nasycony ofertami, a przez to bardzo konkurencyjny. Praktycznie nie jest możliwe wykorzystanie argumentu niskiej ceny i niższej jakości usługi przewozowej. Polscy armatorzy promowi działający zasadniczo na akwenie Morza Bałtyckiego związani są bowiem z rynkiem polskim i skandynawskim, a w strukturze ich przychodów istotną rolę odgrywa wymagający detalista - pasażer. Działająca od dwudziestu lat na rynku promowym, Polska Żegluga Bałtycka w celu utrzymania się na rynku przewozów pasażerskich stworzyła silny system kanałów administrowanych, powiązany z siecią firm turystycznych, która zapewnia komunikację informacyjną z rynkiem krajowym i skandynawskim. Działające ledwie dwa lata szczecińskie przedsiębiorstwo żeglugowe Unity Line, które zarządza promem „Polonia” stanowi przykład kompleksowego podejścia do zarządzania marketingowego. Jeszcze w trakcie projektowania promu określono pakiet produktów, który powinien zapewnić efektywność ekonomiczną statku w okresach spadku letnich przewozów pasażerskich. Ustalono, że obok podróży, których celem jest wygodne przemieszczenie się między Szwecją a Polską, powinny funkcjonować uzupełniające segmenty rynku pasażerskiego. W wyniku zbudowania sieci liniowych kanałów marketingowych i wsparcie tych działań aktywną promocją i reklamą szybko urosło grono takich pasażerów, którzy na promie chcieli spędzić czas w sposób interesujący, a nawet niekonwencjonalny. Od-

powiadając na potrzeby nowych klientów Unity Line w krótkim czasie rozbudowało ofertę o tak atrakcyjne produkty, jak: „pirackie party”, „weekend latynoamerykański”, a także zabawy w rytmie muzyki country lub z lat sześćdziesiątych. Pasażerom oczekującym usługi rozwiniętej, Unity Line poleca ofertę pakietową, polegającą na zapewnieniu kompleksowej obsługi klienta na promie i na lądzie. Standardowy „pakiet usług” obejmuje podróż do ustalonego miejsca wypoczynku, zakwaterowanie w hotelu i skorzystanie z wybranej formy wypoczynku (na przykład gry w golfa). W okresach mniejszego nasilenia ruchu turystycznego klienci przyciągani są specjalną obniżką cen w sklepach. Natomiast przedsiębiorstwom, uczelniom i placówkom naukowym oferuje się możliwość organizowania konferencji. W wyniku kompleksowego podejścia do kreowania produktu, kanałów marketingowych oraz promocji i reklamy przewozu, Unity Line w ciągu roku opanowało 50% przewozów pasażerskich między Polską a południową Skandynawią.

Powyższe przykłady dowodzą, że przedsiębiorstwa gospodarki morskiej przystosowały się w wielu przypadkach do gospodarki rynkowej, mimo że wiele z nich pozostało przedsiębiorstwami państwowymi. Polskie Linie Oceaniczne i Transocean po wielu latach deficytu odnotowały dodatni wynik finansowy. Polska Żegluga Morska i Polska Żegluga Bałtycka utrzymały sprawność organizacyjną i ekonomiczną mimo znacznej konkurencji na interesujących je rynkach. Z dużych stoczni wytwórczych jedynie Stocznia Szczecińska przystosowała swą strukturę do potrzeb rynku docelowego. Podobnie Gdańska Stocznia Remontowa, która przebiła się do nowych rynków geograficznych opanowała i utrzymuje od kilku lat pozycję lidera na europejskim rynku usług remontowych. Stocznia Północna dokonała udanej konwersji produkcji zbrojeniowej na cywilną. Aktywnie kształtują swoje otoczenie porty morskie. Polskie przedsiębiorstwa rybołówstwa dalekomorskiego walczą o dostęp do łowisk. Do sukcesów zalicza się ponowny powrót na łowiska kanadyjskie. Poszukuje się nowych akwenów pozyskiwania surowca u wybrzeży Półwyspu Koreańskiego. Równie znaczną aktywność przejawiają miasta i gminy nadmorskie, a nawet całe regiony. Dynamicznie rozwijają się nadmorskie gminy i miasta. Najbardziej spektakularnym przykładem wykorzystania potencjału tkwiącego w społeczności lokalnej i jej prorynkowego nastawienia jest uruchomienie portu morskiego w Elblągu. Pozytywne przykłady można by mnożyć. Tak jak i przykłady nie wykorzystanych szans. Właśnie pozytywne przykłady dowodzą, że orientację marketingową może przyjąć przedsiębiorstwo państwowe i spółka prywatna, miasto i gmina, firma żeglugaowa i port, spedytor i przewoźnik. W gospodarce morskiej, jak w zwierciadle, odbicie znalazły pozytywne i negatywne

reakcje firm i organizacji niedochodowych na zmiany rynkowe. Te pozytywne świadczą, że bez względu na rodzaj działalności i rynek możliwe było wykorzystanie szans, jakie dał wolny rynek, mimo wielu niedogodności wynikających z transformacji gospodarczej dokonującej się w naszym kraju.

Literatura

- Ansoff H. I., 1985, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa
- Brue S. L., McConnell C. R., 1990, *Microeconomics*, Mc Graw-Hill Publishing Comp., Nowy Jork
- Cravens D. W., 1990, Lamb C. W., *Homewood*, Boston
- Czermiński F., Grzybowski M., 1996, *Wybrane zagadnienia z organizacji i zarządzania*, WSAiB, Gdynia
- Debelak D., 1989, *Total Marketing*, Don Jones-Irwin, Homewood
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., 1996, *Marketing*, PWE, Warszawa
- Gray D. A., Cyr D., 1995, *Marketing produktu*, Wydawnictwo M & A Communications Polska Sp. z o.o., Warszawa
- Kotler P., 1994, *Marketing*, Gebethner i Ska, Warszawa
- Kramer T., 1995, *Podstawy marketingu*, Warszawa
- Lovelock C. H., Weinberg C. B., 1989, *Marketing Challenges*, Nowy Jork
- Mazur J., Sznajder A., 1995, *Marketingowa orientacja przedsiębiorstwa*, First Business College, Warszawa
- Ring J. L., Newton A. D., Borden N. H., Farris P. W., 1989, *Décisions in Marketing*, BBI/IRWIN, Homewood, Boston
- Schiller B. R., 1989, *The economy today*, Random House, Nowy Jork
- Tuli D. S., Kahle L. R., 1990, *Marketing Management*, Macmillan, Inc., Nowy Jork
- Zurawik B., Zurawik W., 1996, *Zarządzanie marketingowe w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa

OPORY WOBEC ZMIAN W FUNKCJONOWANIU SŁUŻBY ZDROWIA

TOMASZ BIAŁAS I MIROSŁAW CZAPIEWSKI

1. Tło problemu

ZARZĄDZANIE zmianą organizacyjną to jedno z najważniejszych zadań menedżerów końca dwudziestego wieku. Dynamika otoczenia wymusza ciągle i coraz szybsze dostosowywanie się organizacji do nowych oczekiwań jej klientów, partnerów, pracowników. W gospodarce polskiej proces dynamicznych zmian obserwujemy już od paru lat. Tempa tych zmian nie wytrzymała jednak ta część gospodarki, która zależna jest częściowo lub całkowicie od budżetu państwa. Jednym z ewidentnych przykładów nienadążania za zmianami w gospodarce jest sytuacja służby zdrowia. Ta sfera działalności wymaga obecnie gruntownych przeobrażeń, które częściowo zostały już uruchomione, choć przebiegają w tempie wysoce niezadowalającym. Jednym ze sposobów uzdrowienia sytuacji w służbie zdrowia jest realizowany obecnie program przekształcania niektórych jednostek służby zdrowia (np. szpitali) w samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej. Program ten ma umożliwić takie zmiany w funkcjonowaniu niektórych jednostek służby zdrowia, które umożliwią i wymuszą racjonalne gospodarowanie posiadanymi środkami oraz poszukiwanie dodatkowych źródeł przychodów. Działania te wymagają wielu zabiegów formalnych określonych przez ministra zdrowia, jak i organy bezpośrednio nadzorujące pracę poszczególnych jednostek. Wymogi formalne, choć dość skomplikowane, wydają się jednak problemem znacznie mniej trudnym niż przekonanie personelu pracującego w jednostkach służby zdrowia do realizowania tego procesu.

W procesie przygotowywania i wprowadzania przekształceń (w których autorzy niniejszego artykułu uczestniczą jako doradcy) ujawniają się niektóre ogólne prawidłowości procesu dokonywania zmian organizacyjnych opisywane w literaturze przedmiotu. Dają się jednak również zauważyć specyficzne, szczególnie dla działalności służby zdrowia symptomy oporów przeciwko projektowanym zmianom, które trzeba przełamywać, jeśli myśli się o osiągnięciu zamierzonych celów.

Badania dotyczące zmian organizacyjnych wykazują, że opór wobec zmian dotyczy nie tyle samych nowych rozwiązań, co raczej wywołanych przez nie konsekwencji społecznych. Różne są proporcje oddziaływania czynników organizacyjnych i społecznych. Badania wskazują, że powodzenie każdej zmiany organizacyjnej zależy w około 10% od rozwiązania problemów technicznych i operacyjnych, reszta zaś zależna jest od zaangażowania ludzi.

Dokładne określenie proporcji oddziaływania tych dwóch grup czynników może wydawać się trudne, jednak generalna przewaga oddziaływania czynników społecznych (kadrowych) na proces zmiany jest oczywista. I znajduje potwierdzenie wśród badań przeprowadzonych przez wielu specjalistów zajmujących się problematyką realizacji procesu zmiany. Potwierdzenie znajduje również teza o wpływie zaangażowania członków organizacji na skuteczność procesu zmiany.

Nasze obserwacje wskazują, iż w jednostkach służby zdrowia prawidłowości te sprawdzają się. To właśnie wypromowanie zmian w świadomości pracowników jest zadaniem najtrudniejszym i najbardziej czasochłonnym. Dlatego też, realizując procesy restrukturyzacji służby zdrowia, należy pamiętać o występujących oporach i barierach wobec procesu zmian.

2. Determinanty procesu przekształceń

Każdy proces zmiany jest silnie determinowany wieloma czynnikami. Mogą one być stymulatorami, albo jego ograniczeniami. Ponieważ wszelka zmiana narusza istniejące *status quo* organizacji, to uruchamiając proces zmiany należy liczyć się z wystąpieniem oporów ze strony sił, które z różnych względów są zainteresowane w utrzymaniu dotychczasowego stanu rzeczy. Występujący opór może być jednak również wywołany błędami w sposobach wprowadzania zmian.

Procesy zmian w instytucji determinowane są dwoma rodzajami warunków - organizacyjnymi i społecznymi (kadrowymi). Warunki organizacyjne procesu zmiany wynikają z uwarunkowań sytuacyjnych - stanu or-

ganizacji i jej otoczenia. Ograniczenia organizacyjne procesu zmiany przejawiają się najczęściej w¹:

- braku środków finansowych,
- niesprawnej lub wadliwej komunikacji wewnątrz organizacji i z systemem otoczenia,
- presji czasu,
- wadliwym przygotowaniu przedsięwzięcia,
- braku wewnętrznej kooperacji,
- braku spójności wszystkich faz procesu sterowania zmianą.

W procesie restrukturyzacji służby zdrowia niektóre z wymienionych ograniczeń ujawniają się bardzo wyraźnie. Jednym z najwidoczniejszych (i najbardziej „spektakularnych”) ograniczeń jest brak środków finansowych. Fatalna sytuacja finansowa jednostek służby zdrowia najczęściej uniemożliwia pełne przygotowanie procesu zmiany. Działania przybierają więc charakter nie zaplanowanych lub tylko częściowo zaplanowanych posunięć niekoniecznie zgodnych z całościową wizją przekształceń. Zła sytuacja finansowa nie pozwala też na zatrudnianie doświadczonych agentów zmiany (np. doradców i konsultantów), których zadaniem powinno być przełamanie oporów społecznych.

Drugi z wymienionych czynników, a więc niesprawna lub wadliwa komunikacja wewnątrz organizacji i z systemem otoczenia, ujawnia się przede wszystkim poprzez niedrożne kanały informacyjne pomiędzy inicjatorami reformy służby zdrowia a reformującymi się jednostkami. Często widoczne jest zdezorientowanie kierownictwa jednostek służby zdrowia w odniesieniu do celów i sposobów restrukturyzacji. Jednym z możliwych i wydaje się prostych rozwiązań jest nasilenie działalności informacyjnej i szkoleniowej prowadzonej przez osoby i instytucje odpowiedzialne za sprawne przeprowadzenie reformy.

Trzecim ważnym czynnikiem jest brak wewnętrznej kooperacji w przygotowaniu i wdrażaniu procesu zmiany. Środowisko pracowników służby zdrowia wydaje się być podzielone, przy czym granice i powody podziałów są dla zewnętrznego obserwatora najczęściej nie znane. Stąd też odrębne grupy pracowników wydatkują dużą część swojej energii na wzajemne śledzenie swoich zachowań, nie mając wiele czasu na szukanie wspólnych celów i synergii wspólnego działania.

1 Por. B. Nogalski, *Sterowanie zmianą organizacyjną*, Wyd. UG, Gdańsk 1987, s. 51-

3. Źródła oporów

W procesie przygotowywania i wprowadzania reformy służby zdrowia należy dążyć do pokonania wspomnianych wyżej ograniczeń. Należy jednak stwierdzić, iż jest to warunkiem koniecznym, lecz niewystarczającym dla uzyskania ostatecznego powodzenia procesu zmiany. Realizując proces zmiany naruszający dotychczasowy stan organizacji, należy się liczyć z wystąpieniem następujących źródeł oporu wobec zmiany²:

- Niepewność co do przyczyn i skutków zmiany - członkowie organizacji bronią się przed wprowadzeniem zmian, obawiając się ich wpływu na własną pracę. Nawet wówczas, gdy nie są zadowoleni ze swojej dotychczasowej pracy, obawiają się, że wprowadzenie zmian może pogorszyć ich dotychczasową sytuację. W restrukturyzowanych jednostkach służby zdrowia obawy te obecne są przede wszystkim wśród średniego i niższego personelu medycznego. Gdy zmiana jest inicjowana (wymuszana) z zewnątrz (tak jak ma to miejsce w odniesieniu do procesów przekształcania służby zdrowia) członkowie organizacji uważają, że są manipulowani i próbują dochodzić, jakie są „prawdziwe”, ukryte zamiary realizacji procesu zmiany (objawiać się to może poszukiwaniem i dopatrywaniem sensacji (tam gdzie ich nie ma).
- Niechęć do rezygnacji z istniejących przywilejów - prawidłowo przeprowadzone zmiany przynoszą korzyść całej organizacji. Jednak niektórym członkom organizacji korzystne zmiany w skali całej organizacji nie równoważą utraty władzy, prestiżu, płacy i innych świadczeń. W jednostkach służby zdrowia sytuacja ta dotyczy przede wszystkim wyższego personelu medycznego, który może odczuwać zagrożenie utraty części nieformalnych dochodów. Odczucia te są w pełni uzasadnione, jeśli weźmie się pod uwagę niektóre założenia przeprowadzanej reformy, a więc np. uzależnianie wielkości wynagrodzeń od ustaleń dokonanych wewnątrz samodzielnej jednostki służby zdrowia.
- Świadomość słabych stron proponowanych zmian - członkowie organizacji mogą przeciwstawiać się zmianom, dostrzegając problemy przeoczone przez inicjatorów zmiany - agentów zmiany. W restrukturyzowanych jednostkach służby zdrowia z sytuacją tą mamy do czynienia permanentnie przede wszystkim dlatego, iż bardzo wiele problemów funkcjonowania służby zdrowia jest ujawnianych dopiero w momencie podejmowania działań restrukturyzacyjnych lub nawet bezpośrednio

2 Por. J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 310.

po dokonaniu zmian. Przyczyna tego faktu jest nie tyle prozaiczna, co trudna do ominięcia; tak głębokie zmiany funkcjonowania są przeprowadzane po raz pierwszy w całej powojennej historii polskiej służby zdrowia.

Przedstawione trzy główne źródła oporów przeciwko zmianie określają obszary, które powinny być dokładnie analizowane przez inicjatorów, a przede wszystkim realizatorów zmiany w jednostkach służby zdrowia. Warto podkreślić, iż badania przyczyn powstawania oporów wobec zmian są bardzo szerokie. Wymienione przez nas powyżej źródła oporów można uzupełniać o wiele dalszych elementów. Dla przykładu, od wielu lat w literaturze przedmiotu twierdzi się, iż opór przeciwko zmianom pojawia się wówczas, gdy³:

- członkowie organizacji, których zmiana dotyczy nie rozumieją jej wskutek braku rzetelnej i autorytatywnej informacji o niej,
- członkowie organizacji obawiają się, że proponowane lub wprowadzane zmiany obniżają ich prestiż zawodowy lub społeczny,
- dochodzi do konfliktu pomiędzy interesami i celami organizacji formalnej i nieformalnej,
- zmiana grozi pogorszeniem relacji między wysiłkiem wkładanym w pracę a otrzymywanym wynagrodzeniem i zadowoleniem z pracy,
- członkowie organizacji odczuwają zmianę jako narzuconą z zewnątrz,
- program zmian nie uwzględnia - utrwalonych w organizacji nieformalnej - wzorców i norm postępowania,
- zmian jest dużo i następują po sobie w krótkich odstępach.

Analizując obecne zmiany w służbie zdrowia należy stwierdzić, iż wymienione powyżej przyczyny oporów są nadal aktualne i ciągle obecne, choć niektóre ujawniają się w sposób szczególnie silny. Na przykład środowiska wyższego i średniego personelu medycznego bardzo mocno podkreślają, iż forsowane obecnie reformy są narzucane odgórnie i nie konsultowane z ich przedstawicielami. Zmiany odbierane są więc jako wymuszone i siłą rzeczy powodują ciągle poszukiwanie ich słabych stron. W dodatku zmiany te częściowo godzą w interesy niektórych grup nieformalnych, co powoduje czasami stanowcze reakcje.

4. Pokonywanie oporów

Problemy związane z oporem członków organizacji wobec zmian odnoszą się do całego procesu zmiany, a więc do formułowania motywów

3 Pur. N. Zander, *Resistance of change - its analysis and revention*, w: *Managements systems - a book of readings*, New York 1967, s. 201-202.

i celów oraz procesu projektowania zmiany. Należy zwrócić uwagę na fakt, że błędy popełnione w zakresie motywacji we wcześniejszych fazach procesu zmiany wystąpią w sposób skumulowany w ostatniej fazie tego procesu - wprowadzaniu projektu. Stopień oporu może ulegać ewolucji, w miarę jak zainteresowani pracownicy uzyskują informacje o zmianie, istotne z punktu widzenia subiektywnej ich oceny.

Pokonywanie oporów przeciwko zmianom jest jedną z podstawowych ról, jaką pełnić mają w procesie zmiany agenci zmiany oraz kierownictwo organizacji. Nie istnieją niezawodne recepty na przezwyciężanie oporów przeciwko zmianie wśród pracowników, których ma ona dotyczyć. Dlatego wydaje się, że każdy proces zmiany należy traktować indywidualnie, albowiem w każdym konkretnym przypadku różne czynniki mogą odgrywać podstawową rolę w jego realizacji. Niemniej jednak w literaturze przedmiotu spotkać można wskazówki dla agentów zmiany dotyczące skutecznego zwalczania powstających oporów. Twierdzi się na przykład, iż aby zmniejszyć niebezpieczeństwo nasilenia występowania oporów przeciwko zmianie należy:

- nie rozpoczynać zmian wówczas, gdy jakiegokolwiek przejściowe przyczyny wywołują niezadowolenie członków organizacji, których ma ona dotyczyć;
 - unikąć zaskakiwania pracowników wprowadzaną zmianą (pierwsze 0 niej informacje powinny pochodzić z autorytatywnego źródła i świadczyć, że jest przedsięwzięciem przemyślanym i należycie przygotowanym);
- do prezentacji i popularyzacji proponowanej zmiany wyznaczyć osoby cieszące się autorytetem wśród członków organizacji, a także pozyskać aprobatę grup nieformalnych.

Nasze doświadczenia wskazują, iż niezwykle ważne jest przestrzeganie wszystkich powyżej wymienionych zasad, choć podkreślić należy bezwzględną konieczność przekonania uczestników zmiany o jej wcześniejszej drobiazgowej preparacji. Obserwacje zmian w służbie zdrowia wskazują, iż zasada ta jest niezwykle trudna do zrealizowania z uwagi na fakt (wspominanego już wcześniej) braku dostatecznej ilości informacji posiadanych przez samych agentów zmiany. Jednakże - na ile to jest możliwe - należy ugruntowywać wśród uczestników zmiany przekonanie, iż zostały wykonane wszystkie niezbędne czynności analityczne i przygotowawcze.

Powyższe działania są wskazane ze względu na to, że odbiorca informacji o zmianie zazwyczaj ocenia dwa jej aspekty - samą informację oraz wiarygodność źródła jej emisji. W informacji o zmianie należy z jednej strony podkreślić realne jej korzyści, podać przykłady innych instytucji, w których zmiana dała pozytywne rezultaty, z drugiej zaś pokazać i udowodnić wszelkie korzyści osobiste, jakie ze zmiany wynikają dla członków organizacji. Tu możliwości już istnieją, ponieważ można już pokazać funkcjonujące samodzielne zakłady opieki zdrowotnej, które rozpoczęły działalność i nie odnotowały negatywnych skutków zmian.

Każdy uczestnik przekształceń powinien być przekonany, że w ostatecznym rezultacie zaobserwuje korzyści, a spodziewane trudności będą miały charakter przejściowy wynikający z docierania się zmiany w instytucji. Projekt zmiany nie powinien być zrozumiany przez członków organizacji jako ujemna ocena tych, którzy pracowali w dotychczasowych warunkach. Niestety w okresie wzmożonej krytyki działalności służby zdrowia niezwykle trudno wywołać wśród personelu medycznego (a także pomocniczego) poczucie, że zmiana powodowana jest innymi niż niezadowolenie czynnikami. Ogromną rolę mają więc do spełnienia agenci zmiany, którzy powinni podkreślać, iż konieczność zmian wynika przede wszystkim z obiektywnych zjawisk rynkowych i konieczności przystosowania się służby zdrowia do zmienionego otoczenia. Wyjaśniając koncepcję zmian, powinno się podkreślać, iż jest ona nieunikniona, jako obiektywna konieczność dostosowania się organizacji do jej statutowych celów lub zmienionego otoczenia. Nie powinno się natomiast działać zbyt szybko, stosować przymusu ani zastrzegać kontroli. Tego typu posunięcia mogą wywołać nerwową atmosferę, co nie sprzyja skutecznej realizacji zmiany. Ograniczanie czasu przeprowadzania zmian nie jest tu sprzymierzeńcem i nasze doświadczenia wskazują, iż niektóre działania (np. faza informowania i dyskusowania o korzyściach i zagrożeniach związanych z planowaną zmianą) po prostu muszą trwać.

Stosując się do przedstawionych uwag związanych z powstawaniem oporów przeciwko zmianie w organizacji, należy zastanowić się nad sposobami ich przelamywania oraz metodami działania umożliwiającymi agentom zmiany oraz kierownictwu pozyskiwanie członków organizacji dla potrzeb realizacji procesu zmian. Metody działań przelamujących opory przeciwko zmianie są zależne od sytuacji istniejącej w danej jednostce służby zdrowia, która zmianę realizuje.

Powstaje jednak pytanie, czy w przypadku nieskuteczności opisanych powyżej działań istnieją sposoby forsowania zaprojektowanej zmiany. Wydaje się, że niekiedy jedynym możliwym sposobem eliminowania lub łagodzenia oporów ze strony zaprzysiężonych lub potencjalnych przeciwników

zmiany są negocjacje i uzgodnienia dotyczące form funkcjonowania całości lub części organizacji, której zmiana dotyczy. Skutecznym pozostaje działanie polegające na niejawnym przyciąganiu, przez agentów zmiany, poszczególnych członków organizacji, którzy z postawy skierowanej na opór przejdą do działań popierających zmiany. Podobne efekty można też osiągnąć kooptując daną osobę, odgrywającą ważną rolę w grupie stawiającej opór, powierzając jej poważną funkcję w zaprojektowaniu lub wprowadzeniu zmiany. Agenci zmiany mogą wreszcie zmusić pozostałych, stawiających opór, członków organizacji do pogodzenia się ze zmianą, używając wyraźnych lub ukrytych gróźb w postaci zwolnienia z pracy, przemieszczenia lub nieawansowania itp. Należy jednak pamiętać, że stosowanie tych ostatnich metod może wiązać się z ryzykiem utraty poparcia w przyszłych dążeniach do zmian.

W podsumowaniu przeprowadzonych w niniejszym referacie rozważań chcemy z całą mocą podkreślić, iż pomimo zdawania sobie sprawy ze źródeł powstawania oporów wobec zmian oraz znajomości technik przeciwstawiania się oporom wobec nich, agenci zmian realizujący przekształcenia w służbie zdrowia narażeni są na ogromne ryzyko niepowodzenia lub powstawania sytuacji trudnych. Kryzys w funkcjonowaniu służby zdrowia w ogóle, a niektórych jednostek w szczególności powoduje, iż praktycznie każda ingerencja wywołuje głęboką (niekoniecznie negatywną) reakcję. Jeśli jednak agenci zmiany uświadomią sobie (i innym), iż - jak pisze L. Ciarke, używając medycznego skojarzenia - każda „zmiana boli”⁵, to będą oni mniej podatni na pokusy odstąpienia od wcześniej zaplanowanych działań.

5 L. Ciarke, *Zarządzanie zmianą*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1997, s. 95.



WSPOMAGANY KOMPUTEROWO SYSTEM ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

JERZY CZERMIŃSKI

ZŁOŻONOŚĆ procesów związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem powoduje, że próbując je rozwiązać decydenci muszą zapoznawać się z wieloma informacjami o sytuacji oraz o warunkach w jakich podejmowane są decyzje. Liczba tych informacji jest bardzo duża, a na dodatek wielka ich płynność powoduje, że szybko tracą swą aktualność, a na ich miejsce pojawiają się nowe, odpowiadające zmieniającym się warunkom otoczenia. Wszystko to wpływa na ograniczenie możliwości decydenta, który musi być w tej sytuacji wspierany poprzez zastosowanie odpowiednich technik i narzędzi. W tej sytuacji głównym zadaniem powinno być zniwelowanie niedogodności związanych z nadmierną ilością informacji i szybkością ich przepływu. Powstaje tu pojęcie systemu informacyjnego, którego celem jest rozszerzenie wiedzy o przedsiębiorstwie i jego otoczeniu na podstawie danych, a więc powiększenie efektywności systemu zarządzania, której stopień można mierzyć wiedzą i doświadczeniem.

System informacyjny, ujmując problemy struktury i funkcjonowania danych, stanowi narzędzie służące do organizowania i zapisu informacji. Jak każdy system stanowi zbiór - tutaj źródeł informacji - technik i metod opracowywania danych, materiału prezentującego wraz z relacjami zachodzącymi między tymi elementami oraz pomiędzy ich właściwościami. Możemy zatem powiedzieć, że przez system informacyjny rozumiemy zespół metod zbierania, opracowywania, przechowywania, aktualizacji, odtworzenia, wyszukiwania, kojarzenia, przedstawiania i ochrony informacji

pochodzącej z różnych źródeł¹. System informacyjny nie działa samodzielnie i sam dla siebie. Majak najbardziej charakter służebny, a jego funkcjonowanie jest ściśle podporządkowane sferze zarządzania. Istota działania tego systemu polega na tym, że nie jest on oparty na dodatkowej ewidencji, czy zwiększonej obsadzie biurowej, zbierającej i opracowującej dane. Ma on dostarczyć niezbędnych informacji odpowiednim komórkom czy ludziom o przebiegu procesów i zjawisk gospodarczych. Informacje te jednak muszą być maksymalnie dostosowane do oczekiwań i potrzeb adresatów. Musi więc system informacyjny podlegać właściwemu procesowi zarządzania informacją.

Obszarami działania systemu informacji są różne obiekty gospodarcze. Zakres jego działania jest uzależniony od rodzaju jednostki, jej wielkości, struktury organizacyjnej i systemu zarządzania. Ważne jest tu przede wszystkim to, aby obejmował swym działaniem cały obszar działalności omawianego obiektu gospodarczego. Dotyczy to zarówno jego wewnętrznych struktur, jak i otoczenia zewnętrznego, w którym jednostce tej przyszło funkcjonować.

Chcąc sformułować warunki jakie muszą być spełnione, aby system informacyjny mógł być określony jako prawidłowo funkcjonujący powinniśmy wymienić następujące jego cechy:

- elementy systemu muszą być ze sobą sprzęgnięte;
- funkcjonowanie systemu powinno prowadzić do uzyskania określonego zauważalnego efektu;
- system powinien kompensować zakłócenia występujące ze strony otoczenia.

System informacji w procesie swej organizacji powinien prowadzić do stworzenia odpowiednich procedur przetwarzania, które będą przekształcać dane źródłowe w informacje przydatne dla użytkownika. Odbywa się to najczęściej za pomocą szeregu środków do automatycznego przetwarzania

Xt>Jpirxt>s>w
informacji.

Dotychczasowe koncepcje rozwoju procesów automatycznego przetwarzania informacji były budowane na ogół z przyjęciem założeń upraszczających. Taki system jest traktowany jako zbiór niezależnych od siebie ewidencyjnych podsystemów jednostkowych, działających automatycznie lub przy ograniczonej ich integracji. Przetwarzanie danych w różnych obiektach gospodarczych zmierzało zazwyczaj do stopniowego wprowadzania dziedzi-

1 Por. J. Musiałkiewicz, *Marketing, Ekonomik, Warszawa 1995, s. 41.*

2 Por. Z. Gackowski, *Projektowanie systemów informacyjnych zarządzania, WNT, Warszawa 1974, s. 17.*

nowych podsystemów, np. środków trwałych, gospodarki magazynowo-materiałowej, zatrudnieniowo-placowej czy gospodarki wyrobami gotowymi, a centralny w tym układzie podsystem finansowo-księgowy był ostatnim z wdrożeń integrujących wcześniejsze działania automatyzujące.

Wymienione wcześniej wymagania otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa, jak i konieczność optymalnej kompletności przekrojów informacyjnych wspierających procesy decyzyjne powodują, iż system informacyjny musi ewoluować w kierunku systemu ewidencyjno-informacyjno-decyzyjnego. Wynika to z konieczności realizacji podstawowych zadań tego systemu. Zadania te możemy podzielić na dwie fazy:

- ewidencyjną, na którą składają się czynności przygotowania danych wejściowych, ich weryfikacja, klasyfikacja, zapis-rejestracja i przetwarzanie w celu otrzymania informacji wynikowych;
- informacyjno-decyzyjną, na którą składają się: prezentacja informacji wynikowych właściwemu odbiorcy, badanie zmian w zasobach firmy i wpływu konkretnych posunięć zarządczych na powodzenie podejmowania decyzji, wybór optymalnego przebiegu działań oraz decyzja o podjęciu określonych zobowiązań.

Taki system będzie dostarczał informacji obrazujących kierunki przewidywanych zmian, ustalonych w wyniku wykorzystywania najróżniejszych metod typu: rachunku prawdopodobieństwa, teorii gier czy różnego rodzaju symulacji.

Obecny rozwój systemów informacyjnych i informatyki - jako dyscyplin ściśle ze sobą związanych w obszarze zastosowań gospodarczych - pozwala na tworzenie różnych rozwiązań systemowych. Zgodnie z tendencjami rozwoju ogółu systemów informatycznych, budowanych na użytek szeroko rozumianego zarządzania, wyodrębnić możemy cztery podstawowe ich generacje:

- systemy transakcyjne,
- systemy informowania kierownictwa,
- systemy wspomaganie decyzji,
- eksperckie systemy wspomaganie decyzji.

Systemy transakcyjne (informacyjno-ewidencyjne) zorientowane są przede wszystkim na ewidencję procesów gospodarczych i obejmują systemy cząstkowe, dziedzinowe lub kompleksowe wielod dziedzinowe. Struktura tych systemów powstaje jako odwzorowanie podstawowych dziedzin działalności podmiotu gospodarczego, najczęściej w postaci podsystemów. Naj-

bardziej rozpowszechnionymi systemami transakcyjnymi są obecnie kompleksowe systemy o zmodernizowanej technologii przetwarzania. Ich celem jest dostarczenie informacji dla obowiązującej sprawozdawczości, analizy, kontroli majątku i kapitałów.

Celem systemów informowania kierownictwa jest usprawnienie i racjonalizacja procesów informacyjno-decyzyjnych związanych ze sferą zarządzania poprzez dostarczenie kierownictwu informacji odpowiednio przygotowanych. Na tym poziomie są agregowane informacje pochodzące z podsystemów dziedzinowych opartych na klasycznej technologii przetwarzania danych. Konkurencja tego systemu zawiera w sobie elementy poszerzające proces przetwarzania danych poprzez wyselekcjonowanie informacji, wykorzystując procedury statystyczno-ekonometryczne.

Systemy informowania kierownictwa dostarczają bieżąco wiarygodnych informacji o różnym stopniu szczegółowości z zakresu:

- analizy stopnia realizacji zaplanowanych zamierzeń;
- oceny działalności poszczególnych działów podmiotu gospodarczego;
- oceny solidności i wypłacalności kontrahentów.

Poza tym systemy te utrzymują zbiory informacji i procedur oraz ewidencjonują i analizują wykonywanie poleceń kierownictwa. Jednakże poprzez to, że systemy te wykorzystują tylko dane historyczne z wewnętrznego otoczenia to można stwierdzić, iż w niewystarczający sposób wspomagają procesy decyzyjne. Powstają natomiast na ich bazie - oparte na nowych rozwiązaniach techniczno-organizacyjnych - systemy wspomaganie decyzji.

Najwyższym poziomem zastosowań informatyki jest koncepcja sztucznej inteligencji i jej zastosowanie w eksperckich systemach wspomaganie decyzji. Dzięki tym systemom sztuczna inteligencja przybiera postać materialnego produktu. Systemy te:

- operują na faktach zgromadzonych w bazie danych i wiedzy zgromadzonej w bazie wiedzy;
 - dostępne są użytkownikowi w naturalnym języku;
 - wybierają z bazy metod odpowiednie metody badań operacyjnych na podstawie istniejących opisów problemów decyzyjnych, danych i wiedzy o sytuacji decyzji;
 - generują ilościowe i jakościowe modele sytuacji decyzyjnej;
 - prezentują decydentowi rozwiązania w przystępnej formie i wyjaśniają je;
 - są w miarę uniwersalne, co oznacza, że mogą adoptować się do nowych problemów;
- wspomagają podejmowanie decyzji strategicznych, także decyzji o wielkiej skali i długim horyzoncie czasu.

Zasadniczą funkcją⁴ systemów informatycznych jest szeroko rozumiane przetwarzanie informacji (danych) i to zarówno w skali makro (postrzegamy tu system informacyjny z zewnątrz), jak i skali mikro (przetwarzania lokalne), realizowane wewnątrz komputera, a polegające na przekształceniu informacji w dane określonego typu, przypisaniu tym danym prostych operacji lokalnych (np. dane tekstowe przetwarzają się wykonując operacje logiczne relacji i łączenia, dane numeryczne mają przypisane operacje arytmetyczne i logiczne).

Systemy informatyczne w globalnym ujęciu realizują wspomniane zadania poprzez usprawnienie następujących funkcji w organizacji przetwarzania danych przedsiębiorstwa⁵:

- pobieranie informacji - pomiary, dokumentowanie procesów produkcyjnych, technologicznych, transportowych itd., rejestrowanie informacji, kupowanie informacji;
- gromadzenie informacji - zapisywanie informacji (danych) w specjalny sposób na określonych nośnikach danych;
- transmisja, przesyłanie danych przesyłanie z miejsca pobierania na miejsce gromadzenia, przetwarzania lokalnego, do miejsca emisji (wydruku lub prezentacji);
- przetwarzanie informacji - przetwarzanie lokalne, polegające na prostych operacjach logicznych i arytmetycznych;
- prezentacja wyników - zobrazowanie na monitorach możliwości wydruku, faksowanie;
- ochrona informacji oznacza zabezpieczenie informacji przed dostępem do niej osób nieuprawnionych;
- weryfikowanie informacji gwarantujące użytkownikom pełną poprawność gromadzonej i przetwarzanej informacji. Konieczna jest tu metodologia weryfikowania informacji przed pomyłkami oraz przed błędami przetwarzania jako skutek uszkodzeń sprzętu (np. wprowadzanie krzyżowe, gdzie dane wprowadza się niezależnie, dwukrotnie, by następnie je porównać).

System informatyczny umożliwia, poprzez stworzenie jednego spójnego systemu, powiązanie wszystkich zróżnicowanych elementów systemu, wykorzystując w tym procesie te same dane dla różnych podsystemów or-

4 Por. *Informatyka dla ekonomistów*, pod red. S. Wryczy cz. I, Wyd. TJG, Gdańsk 1993. s. 136.

5 Por. P. Jędrzejowicz, J. Zólkiewicz, *Komputer w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, WSM - Gdynia.

ganizacji przedsiębiorstwa. Eliminuje pracochłonne, powtarzające się operacje, dlatego możemy mówić o:

- szybszej pracy,
- efektywniejszej obsłudze systemu,
- wyższej jakości przetworzonej informacji (selekcja, synteza i zagregowanie danych),
- bardziej szczegółowym analizowaniu badanych danych jak i całych procesów.

Ale musimy tu sobie powiedzieć, że system informatyczny, aby zrealizować te cele musi dysponować zarówno odpowiednią organizacją procesu przetwarzania danych, jak i kadrą oraz sprzętem i narzędziami informatycznymi, które tę organizację obsługują.

Mówiąc o organizacji procesu przetwarzania danych musimy pamiętać, że jest to proces, na który składa się zbieranie danych, przetwarzanie ich oraz prezentowanie w postaci przeanalizowanych zbiorów wynikowych. Wymaga to zarówno czasu jak i kwalifikacji, które niesie ze sobą odpowiedni zespół projektantów, programistów wdrożeniowców, a także pracowników zajmujących się eksploatacją systemu w praktyce. We wszystkich tych dziedzinach systemy informatyczne pozwalają na wsparcie zarządzania zarówno taktyczne, jak i operacyjne, a zarazem stanowią jeden wspólny system służący do zarządzania przepływem informacji, współpracując pomiędzy sobą poprzez wymianę i wspólne wykorzystywanie informacji będących efektami ich działania. Dobrym wzorem może tu być przykład z przedsiębiorstwa, w którym tworzymy najpierw plan asortymentowy produkcji, ze sporządzeniem kartotek odbiorców dla działu planowania. Jednak rozliczenia z odbiorcami realizowane przez dział zbytu pozwalają na wykorzystanie tych samych urządzeń ewidencyjnych. Ciągnąc dalej ten łańcuch możemy dołączać kolejnych użytkowników, takich jak dział finansowo-księgowy dokonujący rozliczeń z odbiorcami.

Podobnie rzecz się ma z gospodarką materiałową przedsiębiorstwa. Tu łańcuch zaczyna się od momentu planowania zaopatrzenia materiałowego, a może się skończyć na księgowości kosztów. Niejako po drodze, pośrednio lub bezpośrednio z informacji dostarczonych przez system informatyczny korzystają dział planowania, dział zaopatrzenia, magazynierzy, planiści, księgowość materiałowa, księgowość finansowa i kosztów. Gdybyśmy chcieli uporządkować tu podane informacje możemy stwierdzić, że głównymi dziedzinami obsługiwanymi przez system informatyczny to:

- marketing,
- administracja,
- planowanie i analizy ekonomiczne,

- gospodarka finansami,
- rachunkowość i księgowość,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- techniczne utrzymanie działalności podstawowej,
- badania i rozwój,
- organizacja i zarządzanie.

Komputeryzacja oznacza wprowadzanie nowych technik informacyjnych do nie zmienionej, a źle funkcjonującej organizacji. Zasady racjonalnego użytkowania systemów informatycznych, będą inne wśród użytkowników stanowiących firmy małe i średnie, których potrzeby w zakresie obliczeń stwarzają możliwość ich zaspokojenia przez jeden komputer (sieć komputerów) a inne w firmach dużych, w których centrum komputerowe ma za zadanie spełniać wszelkie usługowe funkcje wobec poszczególnych działów przedsiębiorstwa. Obydwa te zróżnicowane systemy charakteryzuje jednak pewnego rodzaju zgodność w realizacji postawionych przed nimi zadań, bez względu na skalę. Prawdopodobnie funkcjonująca organizacja nie wymaga bowiem żadnych modernizacji.

Rozwój według wielu znawców zawdzięczamy w większym stopniu postępowi organizacyjnemu niż technologicznemu. W większości naszych działań ta prosta prawda nie może znaleźć swej racji bytu. Najczęściej chcemy wierzyć w to, że nowoczesna technika jest w stanie uczynić cuda, a więc uchronić nas od trudnych, a zarazem drogich działań doskonalących naszą organizację i naszych współpracowników.

Wszelkie działania charakteryzować powinien finalizujący je cel. Dotyczy to również działań związanych z komputeryzacją różnych dziedzin zarządzania. Charakterystyczne jest tu jednak powtarzanie standardowych (typowych) błędów, które przy tej kosztownej i złożonej metodzie usprawniania naszego działania powinny być eliminowane. Wśród nich najczęściej powtarzają się takie stwierdzenia jak to, w którym ilość ma przejść w jakość, tzn. że im więcej do naszej dyspozycji będzie sprzętu komputerowego tym większe efekty możemy osiągnąć. Nic bardziej mylnego, gdyż nie sam sprzęt jest w stanie cokolwiek zmienić. Samo skomputeryzowanie, a więc wyposażenie w nowoczesny sprzęt nie zrewolucjonizuje naszej firmy. Wprowadzanie tego sprzętu nie jest w stanie wprowadzić samo przez się jakichkolwiek zmian organizacyjnych. Są to najczęściej płynące z zewnętrznej obserwacji otoczenia wnioski, gdyż tylko z powierzchownego oceniania można stwierdzić, że inni nie mają problemów, bo mają komputery, więc jeśli sprawimy sobie komputery to znikną i nasze problemy. Konsekwencją takiego rozumowania jest przypuszczenie, że informatycy potrafią rozwikłać nasze problemy, których bez komputerów nie jesteśmy w stanie rozwiązać. Łączy

się to z kolejnym, ściśle z tym związanym stwierdzeniem, jakoby zintegrowany, kompleksowy system informatyczny mógł zrewolucjonizować firmę.

Podsumowując ten aspekt zastosowań informatyki w przedsiębiorstwie musimy wyraźnie zaznaczyć, że sprawność organizacji i wydajność pracowników zależą nie tylko od zaawansowania sprzętu komputerowego oraz oprogramowania. Sama komputeryzacja nie pomoże w uniknięciu zmian organizacyjnych.

Na co dzień spotykamy się z niepokojącym zjawiskiem polegającym na całkowitym bagatelizowaniu potrzeb jasnego sprecyzowania roli działu informatyki w przedsiębiorstwie. Firmy często nie angażują swoich informatyków, gdyż są przekonane, iż wystarczy nabyć sprzęt i odpowiednie niedrogie oprogramowanie, aby uzyskać zaplanowany cel. Podobnie brzmiącym może być poza tym stwierdzenie, że niewielu jest dobrych programistów, gdyż potrafiliby oni stworzyć oprogramowanie zaspokajające wszelkie potrzeby. Często spotykane jest także założenie, że na komputeryzację nie należy skąpić, gdyż poniesione nakłady zawsze się zwrócą. Dlatego też nie należy ograniczać preferencji sprzętowych i programowych, tym bardziej że efektów komputeryzacji nie można oszacować.

Wszystkie wymienione tutaj informacje będące efektem obserwacji, jakie można było poczynić w trakcie praktycznych wdrożeń systemów informatycznych można zrekapitulować poprzez ostatnią informację zakładającą, że stworzenie sieci zwiększy możliwości handlowe i finansowe firmy oraz usprawni komunikację w niej.

Zakładamy, że nie trzeba nikogo przekonywać, iż nieprawidłowość takich założeń powinna doprowadzić do wyciągnięcia słusznych wniosków, a zatem uniknąć niepotrzebnych kosztów i kłopotów.

Wiele osób decyduje się na zastosowanie komputerów we własnym działaniu tylko dlatego, że widzieli jak inni to robili i odnosili z tego korzyści. Nie stawia się tu tak istotnego pytania, jak: po co i co chcemy zrobić.

Założenie, stawiane przez niektórych modernizujących, iż komputery zastąpią niesprawnych pracowników, jest jedną z częściej występujących motywacji komputeryzacji, jak jednak mylnej. Komputery mogą być użyteczne w planowaniu i organizowaniu, wymagane jest jednak wcześniejsze planowanie i organizowanie. Trzeba ustalić cele działania i strategię dochodzenia do nich i wówczas dopiero możemy zacząć stosować informatykę. Jej zastosowanie może dać efekty nie dlatego, że będziemy posiadać komputery, lecz dlatego, że będziemy je skutecznie i celowo wykorzystywać. Informatycy niejednokrotnie nie negują mylnych założeń klienta, a niejednokrotnie dzielają wręcz zdanie swoich klientów.

Firma, która nie posiada strategii modernizującej jej działalność nie może odnieść żadnych, poza doraźnymi, efektów ze stosowania technik komputerowych, gdyż tą drogą tych strategii nie uda się stworzyć. W sytuacji, gdy chcemy rozwiązać problemy naszej firmy, to przede wszystkim trzeba te problemy zdefiniować, tzn. sformułować je i zbadać, a następnie dopiero je rozwiązać. Komputeryzacja może być elementem służącym do rozwiązania tych problemów, ale nigdy nie będzie rozwiązaniem samym w sobie. Problemy tkwią zazwyczaj w organizacji procesu i ludziach w nim zaangażowanych. Nawet najnowocześniejsze i najsprawniejsze komputery i oprogramowanie nie potrafią zastąpić dobrze zorganizowanej pracy ludzi, gdyż są oni najważniejszym elementem sprawnie funkcjonującej organizacji. Nieskutecznych i niesprawnych, a także nieopłacalnych procesów nie warto komputeryzować, gdyż potrzeba je przede wszystkim przeprojektować z uwzględnieniem możliwości, jakie niosą nowe techniki informacyjne. Procesy, gdy chcemy je przeprojektować, możemy traktować jako niezależne obiekty. Złożoność tych procesów uniemożliwia ich przeprojektowanie jako kombinacji prostych czynności. Potrzeba nowego, innego zorganizowania tych procesów zmusza nas do podjęcia próby przemyślenia celowości przeprojektowywania procesów. Zachowywanie istniejącej organizacji nie musi być elementem naszych działań, gdyż ciągnie to za sobą zaprzeczanie szansy odniesienia większych korzyści z ponoszonych nakładów.

Mówiąc o szansie zmiany organizacji musimy pojmować ją nie jako synonim struktury. Modernizacji podlegać ma sposób działania i zarządzania, a nie przegrupowanie nie zmienionych procesów. Przedsiębiorstwo musi konkurować z innymi firmami równie lub bardziej od nich nowoczesnymi (sprawnie, skutecznie i efektywnie) zorganizowanymi i wyposażonymi.

Rozwiązania organizacyjne podporządkowane strategii służącej osiągnięciu celów mogą być osiągnięte poprzez zastosowanie różnych technik informatycznych. Komputeryzując firmę zmieniamy tylko jedną grupę czynników. Zmian takich należy dokonywać z uwzględnieniem relacji, jakie istniały w układach jej funkcjonowania. Szczególnymi zasobami firmy, które w warunkach globalnych przesądzają o jej pozycji, są informacje. Firma powinna zatem gromadzić, utrzymywać, odpowiednio opracowywać i wykorzystywać specyficzne dane o sobie i otoczeniu, niezbędne do podejmowania trafnych decyzji i działań. Trzeba jednak wiedzieć, po co, jakie dane i jak chcemy je gromadzić i wykorzystywać. Wiąże się z tym zmieniające się w czasie wyposażanie w technikę informacyjną. Zanim jednak podejmiemy te modernizacje warto ustalić tok postępowania koniecznego do uzyskania tych zamierzeń. Od sprawności i fachowości osób zatrudnionych w dziale informatycznym zależeć będzie w jaki sposób przebiegać może wdrożenie

systemu. Szczególnie przy zmianie jakościowej systemu trzeba zadbać, by dużo wcześniej zatrudnić doświadczonych fachowców. Przegląd użytkowanych systemów informatycznych, a także rozmowy z użytkownikami poszczególnych modułów to kopalnia wiedzy na temat firmy, potrzeb informacyjnych użytkowników oraz potencjalnych możliwości, które drzeją w organizacji. Niestety wiedza ta jest rzadko wykorzystywana przy podejmowaniu decyzji o wyborze rozwiązań, a w końcu to ludzie decydują o powodzeniu projektów informatycznych.

Budowane niezależnie dla poszczególnych jednostek organizacyjnych firmy strategie określają, jak każda z nich będzie stosować rozwiązania informatyczne, aby osiągnąć swoje cele. Punktem wyjścia do opracowania tych zamierzeń są potrzeby informacyjne, które można określić na każdym stanowisku pracy. Potrzeby te określają, jakie raporty i jak często powinny docierać do zainteresowanych, aby mogli efektywnie realizować swoje zadania. Naturalnie nie możemy zapominać o takich detalach, jak liczba komputerów w poszczególnych działach, ich rodzaj i metody podłączania do konkretnych serwerów. Można się zastanawiać, czy to naprawdę ma sens, skoro w branży informatycznej nieustannie jesteśmy bombardowani nowościami. Jednak częste uleganie pokusom może spowodować powstanie pajęczyny niekompatybilnych rozwiązań, której złożoność jest często nie do opanowania.

Dopiero gdy weźmie się pod uwagę wszelkie potrzeby i uwarunkowania, można decydować o kształcie przyszłego portfela aplikacji firmy. Na podstawie tych danych powinno się opracować różne warianty budowy systemu. Każdy z nich będzie się charakteryzował innym poziomem kosztów, czasem realizacji i stopniem zaangażowania pracowników. W trakcie wdrażania aplikacji rośnie doświadczenie pracowników firmy oraz wiedza na temat wpływu systemu na zakres i jakość pracy na poszczególnych stanowiskach. Strategie mogą więc ulec zmianie, ponieważ zmieniły się warunki, jakie były podstawą ich stworzenia. Powoduje to konieczność okresowego przeglądania planów rozwoju systemów i technologii informatycznych.

System informatyczny powinien uwzględniać strukturę informacyjną całej firmy. W dużej mierze decyduje to o powodzeniu przedsięwzięcia w fazie wdrożenia, a później wpływa na koszty eksploatacji. Oznacza to, że wprowadzenie systemu informatycznego poprzedzone jest szczegółową analizą procesów zarządczych firmy. Później, wykorzystując możliwości systemu, wdraża się nowe procedury postępowania, radykalnie poprawiające sposób pracy, a nie chodzi jedynie o system pomocny zwykłemu księgowaniu. Inwestuje się najczęściej po to, aby osiągnąć wyższy pułap możliwości. Konieczną sprawą jest tu stwierdzenie, czy wszystkie funkcjonujące

w firmie zasady i procedury są niezbędne, następnie zaś wybrać te z nich, które nie są i wyeliminować je z rozważań dotyczących kształtu przyszłego systemu informatycznego.

Chcąc wdrażać nową technologię powinniśmy trzymać się następujących zasad:

- jeżeli mamy problemy, to najpierw analizujemy je z doradcą, a dopiero po tym zwracamy się do informatyka;
- przedstawmy informatykowi-analitykowi nasze problemy, cele, strategie i kierunki zastosowań techniki informacyjnej; zaprezentujemy mu więc nasze wyobrażenia dotyczące tego, jak ma funkcjonować nasza firma i wówczas porozumiemy się co do potrzeb zastosowania techniki informacyjnej;
- programista nie koniecznie musi rozumieć funkcjonowanie naszej firmy, nie możemy więc zlecać mu stworzenia zastosowań, które mają ją usprawnić;
- przeprowadźmy wspólnie z analitykiem studium wykonalności powziętych założeń;
- wskaźmy oczekiwane korzyści i zażądajmy określenia kosztów przedsięwzięcia;
- dokonajmy analizy czynników powodzenia i ryzyka całego zamierzenia;
- stwórzmy zespół, w skład którego wejdą pracownicy firmy oraz analitycy;
- stwórzmy system sterowania projektem, gdyż zapewni to nadzór i możliwość egzekwowania odpowiedzialności za przebieg pracy i jej efekty;
po przekazaniu dokumentacji kończącej jakiś etap projektu przestudiujmy ją uważnie sami, aby na tej podstawie podjąć z pełnym przekonaniem decyzję o jej wdrożeniu, przy braku tej możliwości zatrudnijmy eksperta;
- jeżeli informatyk mówi do nas językiem, którego nie rozumiemy, nie mamy co udawać, że rozumiemy o co chodzi - żądajmy wyjaśnień i szczegółów;
- jeśli informatyk będzie zapewniał nas, że komputery zmienią naszą firmę, to poprośmy o przykłady takich cudów - nie listę, lecz demonstrację;
- nie zgadzajmy się na żądania dostosowania procesów, organizacji i zachowań ludzi do potrzeb komputeryzacji, to technikę informacyjną trzeba dostosować do potrzeb zmienionej organizacji i ludzi, a nie odwrotnie;

- rozróżniamy pojęcia systemu i oprogramowania wraz ze sprzętem, te drugie są składnikami systemu, który ponadto tworzą ludzie, ich organizacja i dane firmy;
- nie zgadzajmy się na testowanie systemu na ludziach; oprogramowanie i organizację trzeba próbnie przetestować w rzeczywistych warunkach funkcjonowania organizacji;
- jeżeli od tworzonego systemu zależy funkcjonowanie firmy, to projekt musi przewidywać plan zapasowy (działań w sytuacjach awaryjnych);
- jeżeli popełniliśmy błędy, nie ukrywajmy ich i nie maskujmy, wspólnie szukajmy przyczyn oraz możliwych sposobów naprawienia ich skutków i zapobiegania im na przyszłość.

Lista nie zawiera całości wskazań, gdyż jest otwartym zestawieniem uzupełnianym przez wnioski płynące z analizy kolejnych niepowodzeń, jakie zdarzą się w naszej firmie.

Wraz z poszerzaniem łańcucha zastosowań powiększa się krąg użytkowników systemu informatycznego w przedsiębiorstwie. Niezmiernie istotnym dla tego procesu jest jednak stworzenie odpowiednich podstaw do jego sprawnego funkcjonowania, a jest nią m.in. odpowiednia baza informacyjna (np. wspólne bazy danych wykorzystywanych przez poszczególnych użytkowników adekwatnie do ich potrzeb).

Zwykle realizując kompleksowo rozumiany system informatyczny w przedsiębiorstwie, powinniśmy, ze względu na skomplikowanie operacji, jej całość rozłożyć na poszczególne etapy. Etapy te odpowiadają najczęściej agendum realizowanym w systemie, czyli: technicznego przygotowania produkcji, planowania, zatrudnienia i płac, gospodarki materiałowej, gospodarki remontowej, gospodarki wyrobami gotowymi i zbytu, gospodarki środkami trwałymi i wyposażeniem, gospodarki finansowej, gospodarki socjalno-bytowej itp.

Realizacja poszczególnych dziedzin odbywa się w sposób nierównomierny. Pewne dziedziny zastosowań są przesuwane na dalsze miejsce w kolejce zadań, zaś inne, z punktu widzenia użytkownika „priorytetowe”, posiadają realizację wspomnianą we wcześniejszym wyliczeniu. Wybór systemu informatycznego, który zadowoli nas na dłuższy czas jest ostatnim etapem poważnej procedury wstępnej. Przed przystąpieniem do tego etapu powinniśmy zebrać jak najwięcej informacji o naszej firmie. A są one potrzebne, aby racjonalnie ocenić potrzeby zgłaszane przez pracowników, gdy chcemy uniknąć niepotrzebnych bardzo drogich i nieefektywnych inwestycji.

INSTRUMENTY PROMOCJI W NIEPAŃSTWOWYCH SZKOŁACH WYŻSZYCH

URSZULA DĄBROWSKA

OD 1991 roku zaistniała możliwość zakładania wyższych szkół niepaństwowych w Polsce. Oznacza to, że już sześć lat działa najstarsza polska wyższa szkoła prywatna. Czy każdy z nas jest świadomy tego faktu? Gdzie leży przyczyna, że głośno zaczęło być na ten temat dopiero dwa lata temu? Może w tym, że w owym czasie pojawiło się już więcej szkół tego typu, a może dlatego, że omawiane szkoły nie podjęły działań w kierunku profesjonalnej promocji.

W teorii marketingu wyróżniane są następujące instrumenty promocji: promocja sprzedaży, sprzedaż osobista, marketing bezpośredni, public relations (propaganda marketingowa) i reklama. Pierwsze trzy elementy możemy na wstępie wykluczyć, ponieważ dotyczą one głównie produktów materialnych, nie zaś usług, których klasycznym przykładem jest nauka.

Reklama jest najczęściej stosowanym narzędziem promocji wykorzystywanym przez polskie szkoły niepaństwowe. Wyraża się ona poprzez sezonowe ogłoszenia o naborach w prasie i radiu - najczęściej lokalnym, na tablicach ogłoszeniowych, czy wykupywanych stronach w informatorach dla maturzystów. Są również broszury i informatory wydawane przez poszczególne szkoły. Najważniejsze jednak jest to, że każda ze szkół - z chwilą rozpoczęcia działalności - dba o najważniejszy element identyfikacji marketingowej, jakim jest nazwa szkoły i jej logo. Niektóre szkoły umieszczają swoje logo na koszulkach czy dresach, noszonych później przez studentów. Uczniowie oraz pracownicy szkół posiadają niekiedy wykonane na zamówienie znaczki lub inne elementy identyfikujące daną szkołę. Dotychczas

nie spotkałam się z taką uczelnią, która zdecydowałaby się na ujednoczenie strojów studentów (na takie posunięcie może zdecydować się bogata szkoła z ugruntowaną pozycją na rynku lub pewnie krocząca w tym kierunku).

Szkoła dbająca o właściwą promocję powinna widzieć różnice między reklamą zamieszczoną w gazecie a reklamą w czasopiśmie. Gazeta dociera do szerokiego kręgu odbiorców, natomiast dzięki czasopismu następuje oddziaływanie na wybrane segmenty. Czasopismo zapewnia reklamodawcy lepsze możliwości graficzne, gazeta natomiast - oferuje krótki czas przygotowania materiału reklamowego.

Wspomniane wcześniej tablice ogłoszeniowe pełnią rolę drogowskazów nie zaś typowych plakatów ulicznych (outdoor), które można umieszczać w różnych miejscach miasta, skutecznie kształtując wizerunek i świadomość istnienia szkoły, przykuwają one uwagę i są relatywnie tanie. Należy pamiętać, że ta forma reklamy ma ograniczony zasięg oddziaływania i niewielką kreatywność.

Zastanówmy się, jaki skutek osiągnęłaby szkoła, która zdecydowałaby się wykorzystać reklamę telewizyjną. Wyższa szkoła nie jest przecież instytucją lokalną, zamkniętą dla młodzieży spoza miasta czy województwa. Jest to instytucja ogólnokrajowa, której powinno zależeć na ściągnięciu jak największej liczby jak najlepszych kandydatów. Przypuszczam, że w efekcie szkoła spotka się z o wiele większą liczbą zgłoszeń. Innymi efektami takiego przedsięwzięcia będzie wywołanie zainteresowania ogólnopolskiego, nagłośnienie i wykreowanie wizerunku oraz przekonanie niezdecydowanych do wyboru tej właśnie szkoły, a jako prekursor w tego typu reklamie na długo pozostałaby w pamięci jej odbiorców. Jednakże promowanie uczelni w omówiony sposób może wywołać dyskusję, ponieważ środki jakie trzeba nań przeznaczyć można lepiej spożytkować przez intensywniejsze wykorzystanie innych form promocji.

Kolejnym elementem promocji po jaki warto sięgnąć, promując niepaństwową szkołę wyższą, jest public relations (propaganda marketingowa). Ewidentną jej korzyścią jest jej nieodpłatność, ponieważ tworzą ją dziennikarze, artyści, wydawcy, biznesmeni czy naukowcy. Jest to najbogatszy w formie instrument promocji, służący do właściwej komunikacji z otoczeniem, zmierzający do ukazania pozytywnego wizerunku firmy na rynku. Najbardziej wskazanymi formami public relations są: sponsoring, konferencje, seminaria, imprezy, kontakty z mediami i władzami administracyjnymi, czy też wpływowymi grupami nacisku, wystąpienia publiczne, wywiady dla rozgłośni i wydawnictw oraz dni otwarte szkół.

Przykładem sponsoringu może być udzielanie stypendiów najlepszym maturzystom, wyłonionym w drodze eliminacji czy konkursu. Można

też połączyć to z utrzymaniem dobrych stosunków z władzami miasta, które mogłyby pomóc w wytypowaniu stypendystów. Sama szkoła może sponsorować zawody sportowe, olimpiady, konkursy, edukacyjne programy telewizyjne czy inne tego typu imprezy, gdzie byłaby identyfikowana jako instytucja dbająca o swój dobry wizerunek. Można to uzyskać również poprzez działalność charytatywną. Szkoła dużo zyskałaby również, gdyby udało jej się znaleźć znane firmy, chętne do przyjmowania studentów na praktyki. Pozytywne postrzeganie można również osiągnąć poprzez organizowanie seminariów dla pracowników czy studentów, imprez sportowych, wernisaży, konferencji naukowych czy prasowych. Szkoła pragnąca dobrze się wypromować nie powinna unikać kontaktów, wywiadów dla prasy i rozgłośni radiowych, generalnie mówiąc - mediów. W miarę możliwości władze szkoły powinny brać udział w wystąpieniach, debatach publicznych itp.

Propaganda marketingowa to również „dni otwarte szkoły”, na których kandydaci mogliby poznać szkołę, jak ona funkcjonuje, jakie oferuje kierunki studiów, jakim dysponuje zapleczem. Mogliby porozmawiać z kierownictwem i kadrą naukową oraz ze studentami. Aby wyjść naprzeciw maturzystom przedstawiciele uczelni w ustalonych dniach mogliby pojawiać się w szkołach średnich z materiałami na temat swojej uczelni i jednocześnie udzielać informacji.

Dobrej pozycji na rynku nie osiągnie szkoła ograniczająca się do stosowania wcześniej omówionych elementów promocji. Niezbędne jest również dbanie o wykwalifikowaną kadrę, dzięki której poziom nauczania byłby wysoki. Czy ograniczanie się do zatrudniania pracowników naukowych, czyli teoretyków, jest wystarczające? Sądzę, że równie ważne jest prowadzenie zajęć przez praktyków, ludzi znających realia współczesnego rynku - biznesmenów, finansistów itp. Należy również otworzyć się na świat i jak najczęściej zapraszać zagranicznych gości - zarówno teoretyków jak i praktyków.

Czy każda szkoła niepaństwowa dba o rozwój zaplecza? Przecież szkoły powinny dążyć do nowoczesności. Standardem powinno być posiadanie nowoczesnej pracowni komputerowej z dostępem do Internetu i sieci wyższych uczelni, bogatej biblioteki - również skomputeryzowanej, nowoczesnej sali gimnastycznej, pływalni itd. Uogólniając, szkoła powinna cały czas rozwijać swój potencjał techniczny i infrastrukturalny.

Aby studenci dobrze czuli się w swojej szkole powinni mieć stworzone warunki do integrowania się. Obozy adaptacyjne, kluby i koła zainteresowań, tworzenie gazetki uczelnianej, imprezy szkolne oraz współpraca władz uczelni z samorządem studenckim i ułatwianie kontaktów z innymi uczel-

niami poprzez np. umożliwianie studentom uczestnictwa w konferencjach i seminariach naukowych organizowanych przez różne instytucje – to klucz do zwiększenia więzi i chęci identyfikowania się studenta ze szkołą.

Promowanie uczelni wyższych jest bardzo ciekawym tematem. Interesujące mogą okazać się zmiany wynikające ze stosowania marketingu przez niepaństwowe uczelnie wyższe przy zagrożeniach płynących z otoczenia – wzrost konkurencji oraz zbliżający się niż demograficzny.

Literatura

- Altkorn J., *Wizerunek firmy jako marka*, „Marketing w Praktyce”, 1994, nr 4
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1994
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994
- Prymon M., *Public relations - tworzenie wizerunku firmy*, „Marketing w Praktyce”, 1996, nr 1

RESTRUKTURYZACJA SPÓŁDZIELCZOŚCI SPOŻYWCÓW NA PRZYKŁADZIE PSS „SPOŁEM” W GDYNI

PIOTR BORGULA

PRZEJŚCIE Polski z gospodarki odgórnie sterowanej do wolnorynkowej zmusiło przedsiębiorstwa państwowe oraz spółdzielczość do przekształcenia i przystosowania się do nowych warunków społeczno-gospodarczych. Organizacje te mają kilka możliwości dokonania restrukturyzacji, która w tych warunkach jest niezbędna do ich dalszej egzystencji lub rozwoju.

Spółdzielnia jest to „zespół osób, które dla osiągnięcia wspólnego celu podejmują się współdziałania w sposób zorganizowany” \ W okresie międzywojennym spółdzielnia była definiowana według prawa polskiego jako szczególny rodzaj spółki, o łatwo zmiennym kapitale i osobach². Według Wielkiej Powszechnej Encyklopedii Ilustrowanej spółdzielnie to „związki nieograniczonej liczby osób, mające na celu zaspokajanie gospodarczych i naturalnych potrzeb członków na zasadach wzajemnej pomocy i demokratycznego równouprawnienia, zgodnie z interesem publicznym”³. Spółdzielnie spożywców, według tego samego źródła, są albo ogólne, albo szczególne, a także wytwórcze, surowcowe, maszynowe i handlowe.

Za aktualną definicję spółdzielni uznaje się tę z artykułu pierwszego oraz drugiego, paragrafu 2. prawa spółdzielczego - spółdzielnia jest dobro-

1 Z. Gordon, *Prawo obrotu gospodarczego*, Warszawa 1971

2 *Wielka Ilustrowana Encyklopedia Powszechna*, Gutenberg, t. 16, Kraków 1929-32.

3 *Ibidem*.

wolnym, samorządnym, o nieograniczonej liczbie członków i o zmiennym funduszu udziałowym zrzeszeniem powołanym do prowadzenia w sposób samodzielny działalności gospodarczej w powiązaniu z działalnością społeczno-gospodarczą na rzecz swoich członków.

Spółdzielczość wywodzi się z XIX-wiecznej Anglii, gdzie to przedsiębiorcy ludzie, zajmujący się handlem towarami spożywczymi, zaczęli się organizować w celu wyeliminowania pośredników w obrocie tymi towarami. Jako początek istnienia spółdzielczości przyjmuje się datę 1844 r., kiedy to tkacze z Rochdale w Anglii założyli pierwszą spółdzielnię spożywców pod nazwą „Rochdale Society of Equitable Pioneers” (Rochdalskie Stowarzyszenie Sprawiedliwych Pionierów⁴). Wypracowali oni własne zasady organizacyjne i gospodarcze, zwane zasadami rozdelskimi. Są to w obecnym ujęciu zasady:

- dobrowolności - oznacza, iż nie jest dopuszczalny, pod jakąkolwiek postacią, przymus zarówno co do zakładania i likwidacji, jak i co do przynależności do niej określonej osoby lub grupy osób;
- samorządności - o sprawach spółdzielni decyduje ona sama poprzez swoje organy;
- wspólnoty członkowskiej - nakaz traktowania przez członków spółdzielni jako ich wspólnotę;
- podnoszenia poziomu kulturalnego członków spółdzielni - spółdzielnie zaspokajają nie tylko gospodarcze potrzeby ich członków;
- demokratycznego kierownictwa - członkowie posiadają równe prawa w zakresie wpływania na sprawy spółdzielni, niezależnie od liczby i wysokości udziałów oraz daty przystąpienia do spółdzielni, „otwartych drzwi” - zakaz zamykania dostępu do spółdzielni dodatkowym członkom (statut może je np. dla dobra członków ograniczyć);
- zmiennego składu osobowego i zmiennego funduszu udziałowego - wynika z zasady dobrowolności;
- niepodzielności funduszu zasobowego - zakaz podziału, między jej członków, funduszu zasobowego w razie upadłości spółdzielni;
- zasada współpracy między organizacjami spółdzielczymi - wyraz założenia, iż ruch spółdzielczy jest niepodzielny.

Pionierem polskiej myśli spółdzielczej był ksiądz Stanisław Staszic, który przekazał swoje dobra hrubieszowskie w wieczystą dzierżawę chłopom i ustalił zasady współpracy, tworząc jednocześnie pierwszą polską organizację spółdzielczą - „Hrubieszowskie Towarzystwo Rolnicze” (1816 r.). Ziemia została wówczas podzielona między chłopów, natomiast

lasy, tartaki, młyny, cegielnie i stawy rybne były własnością wspólną. Wypracowane przez wspólnotę zyski były przeznaczane na pożyczki dla chłopów oraz na rozwój, opiekę nad najbardziej potrzebującymi pomocy itp.; jednocześnie obowiązkiem każdego mieszkańca wsi było udzielanie pomocy dotkniętym nieszczęściem.

Pierwsze spółdzielnie spożywców powstały na ziemiach polskich na terenach Kongresówki, gdzie powstały trzy stowarzyszenia:

- „Merkury" w Warszawie (1869),
- „Zgoda" w Płocku (1870 r.),
- „Oszczędność" w Radomiu (1870 r.).

Pierwsze spółdzielnie zrzeszały przede wszystkim fabrykantów, ziemian - ludzi zamożnych, którzy traktowali je jako źródła wysokich dochodów (dywidendy).

O prawdziwym ruchu spółdzielczym można jednak mówić dopiero po rewolucji 1905 r., kiedy to administracja carska oficjalnie godzi się na powoływanie stowarzyszeń. Na terenie tego zaboru tworzono głównie spółdzielnie spożywców, a w r. 1911 powstał nawet Warszawski Związek Stowarzyszeń Spółdzielców. Czołowymi działaczami spółdzielczości spożywców byli Romuald Mielczarski i Stanisław Wojciechowski⁵.

W zaborze pruskim rozwijały się spółdzielnie rolniczo-handlowe pod nazwą „Rolnik", które za wspólny cel stawiały sobie zakup maszyn, urządzeń rolniczych, nawozów sztucznych oraz wspólną sprzedaż zboża i jego produktów. Nie rozwijała się tam natomiast spółdzielczość spożywców, gdyż była ona hamowana przez mieszczaństwo upatrujące w spółdzielczości poważnego konkurenta, rzekomo osłabiającego ekonomicznie polski stan posiadania. Zabór austriacki (Małopolska) był miejscem prosperity stowarzyszeń oszczędnościowo-pożyczkowych (kas spółdzielczych) typu Raiffeisena, działających na terenie wiejskim, których propagatorem i długoletnim patronem był Franciszek Stefczyk, stąd były one znane jako „Kasy Stefczyka". Rozwijały się tam również spółdzielnie rolniczo-handlowe, zajmujące się głównie sprzedażą zboża, oraz mleczarskie organizowane przez Zygmunta Chmielewskiego. Na terenie tego zaboru spółdzielczość spożywców rozwijała się słabo, część z nich powstała na terenie Śląska Cieszyńskiego - rolnicze spółdzielnie spożywców, a inne np. w Nowym Sączu - kolejarska spółdzielnia spożywców „Samopomoc". Na terenie Królestwa Kongresowego rozwijała się spółdzielczość kredytowa, syndykaty rolnicze oraz spółdzielnie mleczarskie. Po odzyskaniu przez Polskę niepodle-

głości następowały różne przemiany i scalanie spółdzielni w związki ogólnopolskie, jednakże spółdzielczość jako taka została uporządkowana na mocy ustawy o spółdzielniach z 29 października 1920 r., która z pewnymi zmianami obowiązywała do r. 1961. W styczniu 1935 r. powstał *Związek Spółdzielni Rolniczych i Zarobkowo-Gospodarczych RP w Warszawie*, który przed II wojną światową zrzeszał 5839 spółdzielni (głównie spośród spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych, mleczarskich i rolniczo-handlowych), posiadających 1786 tys. członków. W tym samym roku powstał Związek Spółdzielni Spożywców Rzeczypospolitej Polskiej „Społem”, który liczył w 1938 r. 1886 spółdzielni (w tym 1776 spożywców) i był między innymi centralną hurtownią handlową. Spółdzielnie wchodzące w skład tego związku liczyły ponad 405 tysięcy członków, prowadziły 3401 sklepów i zatrudniały 7500 pracowników, mimo to ich udział na rynku polskim wynosił ok. 2-3% całości obrotu handlowego, ponieważ spółdzielczość w Polsce międzywojennej stanowiła znikomą część przedsiębiorstw na rynku. Ostatnim centralnym, dużym związkiem spółdzielczym w tym okresie był Związek Spółdzielni i Zrzeszeń Pracowniczych Rzeczypospolitej Polskiej w Warszawie. Związek ten zrzeszał spółdzielnie mieszkaniowe, pracy, oszczędnościowe oraz pracownicze kredytowo-oszczędnościowe i inne.

Poza wyżej wymienionymi trzema związkami istniało w tym okresie na terenie Polski kilkanaście innych związków spółdzielczych zrzeszających spółdzielnie spożywców, robotnicze, rolnicze i inne.

W okresie okupacji spółdzielczość została przez Niemców zlikwidowana z wyjątkiem tzw. Generalnej Guberni. Spółdzielnie na tym terenie zostały utrzymane jedynie w celu zaopatrywania w prowiant i nie tylko - głównie wojska niemieckiego (ściąganie kontyngentów). W związku z tym utrzymały się tam przede wszystkim spółdzielnie rolnicze, choć nie został również rozwiązany Związek „Społem”, który pełnił podobne funkcje. Liczba spółdzielni zwiększyła się w tym okresie, zwłaszcza na terenie wiejskim (rolnicze, rolniczo-handlowe), najslabiej, natomiast rozwijały się spółdzielnie oszczędnościowo-kredytowe. Pod koniec okupacji - 1944/1945 r. - istniało 2000 spółdzielni rolniczych zrzeszających 1285 tys. członków.

Po wyzwoleniu Polski spod okupacji hitlerowskiej „władza ludowa uznała dorobek międzywojennej spółdzielczości jako cenne dziedzictwo historyczne”⁶. Kongres Spółdzielczy w Lublinie, zwołany w listopadzie 1944 r. powołał dwie centrale: Związek Rewizyjny Spółdzielni Rzeczypospolitej i „Społem” Związek Gospodarczy Spółdzielni R. P. oraz zlikwido-

6 J. Żerkowski, *op. cit.*, s 51.

wał przedwojenne handlowe centrale spółdzielcze. Rozwiązanie ich zostało potwierdzone dekretem Rady Ministrów z 24 sierpnia 1945 r.

Tak więc władza ludowa w pierwszych latach powojennych zmieniła zasady działania spółdzielczości - zerwanie z zasadą neutralności politycznej spółdzielni na Sejmiku Spółdzielczym w Łodzi w 1945 r. Od tego roku spółdzielczość, zwłaszcza spożywców - skupiona we wspólnej centrali gospodarczej „Społem”, rozwijała się kosztem niezależności organizacyjnej od polityki rządu Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej i KC PZPR. Straciła ona jednocześnie wielu członków rozgoryczonych rozwojem spółdzielni pod tym „płaszczkiem”. „Społem” objęła siecią placówek hurtowych i detalicznych teren całego kraju, lecz jednocześnie hurt został znacjonalizowany, a fabryki Centralnej Spółdzielni Spożywców - odsprzedane zjednoczeniom przemysłu państwowego.

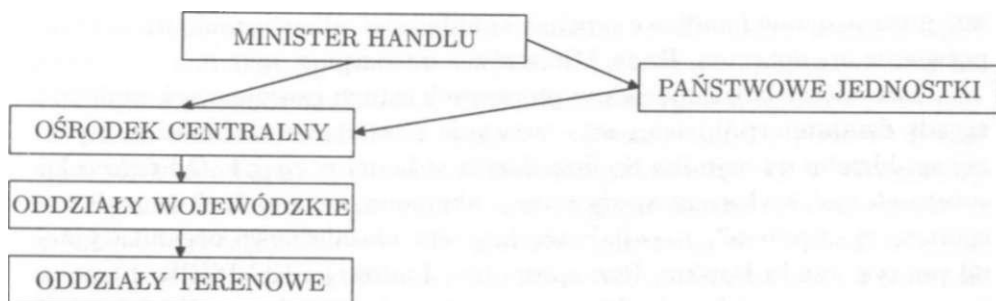
Z dniem 1 stycznia 1950 r. z nazwy spółdzielni zostało nawet skreślone słowo „Społem”, co jeszcze bardziej wpłynęło negatywnie na morale wewnątrz spółdzielni. Spółdzielnia powróciła do dawnej nazwy dopiero w czasie przemian politycznych w 1956 r.

Lata 1956-1965 spółdzielczość rozwijała się burzliwie: powstały pierwsze domy handlowe, rozbudowana i zmodernizowana została sieć placówek handlowych, piekarni, zakładów przemysłowych, a także rozwijała się działalność samorządowa, społeczno-wychowawcza i kulturalno-oświatowa. Powstały również pierwsze ośrodki „Praktyczna Pani”. W latach 1965-1969 nastąpiła reorganizacja spółdzielczości spożywców: powstały wówczas 23 Wojewódzkie Spółdzielnie Spożywców (WSS) w miejsce 357 Powszechnych Spółdzielni Spożywców (PSS) działających w końcu 1965 r.

W późniejszych latach spółdzielczość jeszcze kilkakrotnie podlegała reorganizacjom, wymuszonym potrzebami systemu centralistyczno-nakazowego, z czego najbardziej dotkliwa była monopolizacja handlu miejskiego (1976 r.), pozbawiająca „Społem” handlu towarami przemysłowymi.

1 lipca 1976 r., na podstawie Uchwały 102/76 Rady Ministrów z 21 maja 1976 r., w sprawie zmian w organizacji handlu wewnętrznego, nastąpiło również przekazanie majątku państwowych jednostek organizacyjnych spółdzielczości.

Od 1981 r. oddziały Wojewódzkich Spółdzielni Spożywców mogły uzyskać osobowość prawną na mocy uchwał walnych zgromadzeń przedstawicieli członków tychże spółdzielni. Była to pierwsza poważna zmiana na korzyść spółdzielców, polegająca na przywróceniu uprawnień lokalnym spółdzielniom (jednak spółdzielnie te obligatoryjnie należały do Centralnego



Rys. i. Struktura powiązań organizacyjnych spółdzielczości po r. 1976 (źródło: opracowanie własne)

Związku Spółdzielni Spożywców „Społem”. Przykładem takich działań było oddzielenie się PSS „Społem” w Gdyni od WSS w Gdańsku.

Kolejne zmiany w spółdzielczości nastąpiły po przejściu Polski na gospodarkę wolnorynkową, a z punktu widzenia prawa 10 maja 1995 r., kiedy to nastąpiła ostateczna nowelizacja prawa spółdzielczego. Ewolucja spółdzielczości spożywców, która jest tematem moich dalszych rozważań, nierozzerwalnie związana jest ze zmianami restrukturyzacyjnymi.

Restrukturyzacja to proces adaptacji organizacji gospodarczej do zmiennej sytuacji rynkowej w celu zapewnienia konkurencyjności. Pojęcie „restrukturyzacja” odnosi się do dostosowania zarówno organizacyjnego (np. struktury organizacyjnej), jak również ekonomicznego i technicznego przedsiębiorstwa. Ze względu na podmiot oraz zakres przestrzenny restrukturyzację można podzielić na:

- makrorestrukturyzację - jest to restrukturyzacja, na przykład makroregionu, przemysłu na terenie kraju. Proces ten jest przeważnie wykonywany przez państwo, za pomocą różnych środków aktywnego oddziaływania na przedsiębiorstwa w celu przyspieszenia rozwoju, poprawy wyników ekonomicznych czy też konkurencyjności;
- mikrorestrukturyzację - rozumianą jako zmianę struktury produkcyjnej i organizacyjnej przedsiębiorstwa w odniesieniu do techniki, technologii, form organizacji produkcji i systemu zarządzania oraz jego statusu prawno-organizacyjnego .

Restrukturyzacja może być także rozumiana w dwóch ujęciach:

7 PSS na mocy art. 2 §1 ustawy z 17 lutego 1961 r. były członkiem „Społem” Centralnego Związku Spółdzielni Spożywców.

8 B. Pełka, *Restrukturyzacja przemysłu w warunkach urynkowania polskiej gospodarki; Makrorestrukturyzacja, Mikrorestrukturyzacja, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1993, nr 1, 2, s. 9, 6, 8.*



Rys. 2. Wyodrębnienie się oddziałów jako nowych jednostek organizacyjnych poprzez uzyskanie osobowości prawnej przez oddziały terenowe (źródło: opracowanie własne)

- ogólnym - jako przekształcenia strukturalne w bazie materialnej społeczeństwa prowadzące do zwiększenia efektywności i jej unowocześnienia,
- szczegółowym - jako zmiany np. w zakresie metod wytwarzania czy systemów zarządzania, ogólnie prowadzące do zwiększenia konkurencyjności w stosunku do innych organizacji na rynku.

Restrukturyzacja jest sposobem na zwiększenie konkurencyjności organizacji i zwiększenie jej wartości rynkowej. Obejmuje ona zwykle całą sferę działalności organizacji, jest procesem niejednorodnym pod względem celów, technik i obszarów działania, a także wymaga długiego czasu.

Wyróżniamy dwa rodzaje restrukturyzacji, według kryterium charakteru:

- naprawczą - zapobiegającą upadłości przedsiębiorstwa,
- rozwojową - polegającą na realizacji planu strategicznego przedsiębiorstwa,

według kryterium działania:

- komercyjną (nowe projekty, eliminacja produktów nie konkurencyjnych),
- finansową.

Formy restrukturyzacji:

- przedmiotowa - zmiany dotyczące przedmiotu działania organizacji (np. zmiany technologii wytwarzania),
- podmiotowa - przemiany w zakresie własności i struktury wewnętrznej organizacji.

Fazy opracowania programu restrukturyzacyjnego⁹ (wg B. Nogalskiego):
postawienie diagnozy oraz sformułowanie kierunków i obszarów restrukturyzacji,

9 A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie*, Wyd. UG, 1993, s. 160.



Rys. 3. Wysokość nadwyżek finansowych w PSS „Społem” w Gdyni w latach 1981-1989 (źródło: opracowanie własne na podstawie bilansów i rachunków wyników)

- dokonanie wyboru strategii rozwoju,
- opracowanie harmonogramu realizacji tej strategii,
- przedstawienie zagrożeń związanych z restrukturyzacją, przygotowanie planu finansowego realizacji programu restrukturyzacyjnego.

W 1981 r., kiedy to zaistniała możliwość usamodzielnienia się, oddziały Wojewódzkiej Spółdzielni Spożywców w Gdańsku podjęły niezbędne uchwały i uzyskały osobowość prawną. W ten właśnie sposób powstała Powszeczna Spółdzielnia Spożywców „Społem” w Gdyni, która istnieje od 1 lipca 1981 r., na podstawie wpisu w Sądzie Rejonowym w Gdańsku (nr akt. RSA 314 z maja 1981 r.). Siedzibą i terenem działalności tejże spółdzielni jest miasto Gdynia. Siedziba Zarządu PSS „Społem” znajduje się na ulicy Władysława IV nr 59 w Gdyni.

W 1981 r., kiedy to istniała gospodarka działająca na zasadzie centralnego planowania i rozdzielnictwa, gdzie ilość towarów posiadanych i dostarczonych do sprzedaży zależała od rozdzielników, PSS „Społem” zaczęła się dynamicznie rozwijać. W 1981 r. i w okresie późniejszym, w zasadzie do r. 1990, spółdzielnia wykazywała wysokie obroty, a co za tym idzie - zyski, związane przede wszystkim z brakiem konkurencji.

Spółdzielnia prowadziła w tym czasie szeroko zakrojoną działalność poprzez:

- hurt, skup i zaopatrzenie członków i konsumentów poprzez własną sieć handlu detalicznego (hurtownie i sklepy), organizowanie i prowadzenie placówek społeczno-wychowawczych („Praktyczna Pani”), uzupełniający transport samochodowy oraz targowiska dla potrzeb członków i konsumentów,
- produkcję cukierniczą („Delicje”), wyrobów mięsnych, wód gazowanych („Kaszubska”), garmażeryjną i inną dla potrzeb konsumentów,
- tworzenie i kierowanie zakładami gastronomicznymi („Arkadia”,

„Bałtycka”, „Złoty Róg”, „Polonia” i wiele innych), stołówkami i bufetami,

- prowadzenie działalności inwestycyjnej, modernizacyjno-remontowej i konserwacyjnej dla potrzeb własnej sieci handlowej, gastronomicznej i produkcyjnej,
- nabywanie, dzierżawę majątku ruchomego i nieruchomego,
- inne wymienione w statucie.

W latach 1988-1989, PSS „Społem” w Gdyni była na terenie miasta największym przedsiębiorstwem zajmującym się handlem towarami spożywczymi i przemysłowymi. Spółdzielnia nie miała wówczas praktycznie żadnych poważnych konkurentów, mogących w sposób poważny zagrozić jej pozycji. Posiadała bardzo dużą liczbę obiektów, zarówno handlowych jak i gastronomicznych. Obiekty te były dzierżawione od urzędu miasta i to właśnie ten urząd ustalał czynsz za dzierżawę tych lokali.

Jednakże po zdjęciu ochronnego „płaszczyka” państwa natychmiast zaczęły powstawać nowe firmy. Przedsiębiorstwa te rozwijały się bardzo pręźnie i już pod koniec 1989 r., czy też na początku 1990 r. stały się poważnym zagrożeniem dla PSS „Społem”, która posiadała w tym czasie bardzo zcentralizowaną, rozbudowaną i mało elastyczną strukturę.

Nie rozpoczęto w tym okresie w zasadzie żadnych działań mających na celu zmianę struktury organizacyjnej, która obowiązywała od 1988 r. Była ona bardzo rozbudowana, w związku z tym koszty administracyjne spółdzielni kształtowały się na bardzo wysokim poziomie. Jednocześnie organizacja ta nie była dostosowana do ówczesnych warunków nowo powstającego, bardzo prężnego rynku - była ona mało elastyczna. Nie dokonano w tym okresie w zasadzie żadnych zmian związanych z usprawnieniem działalności PSS „Społem” w Gdyni.

Potrzeba restrukturyzacji naprawczej została zaobserwowana przez członków spółdzielni dopiero pod koniec 1989 r., kiedy to PSS „Społem” zaczęła tracić obiekty handlowe, zaczęły również spadać przychody. Przyczyną tego zjawiska było:

- uwolnienie cen najmu lokali handlowych oraz nieruchomości,
- wielkość majątku trwałego spółdzielni, która wpływała na konkurencyjność,
- wzrost ilości placówek firm konkurencyjnych,
- wzrost ogólnych kosztów działalności.

Rozwiązaniem w tym okresie mogła być racjonalizacja zatrudnienia, dotycząca przede wszystkim pracowników administracji PSS „Społem” oraz zmiany organizacyjne (dostosowanie do nowych warunków).

Obserwując działalność PSS „Społem” w Gdyni można stwierdzić,

iż z podobnymi problemami borykały się inne spółdzielnie spożywców zajmujące się handlem i usługami. Restrukturyzacja spółdzielczości w początkowych latach wprowadzenia gospodarki rynkowej na polski rynek powinna zawierać plan poprawy sytuacji majątkowej. Niewątpliwie proces uwalniania rynku polskiego od wpływu państwa naruszył sytuację spółdzielczości poprzez powstanie niejasności (dawniej niezauważalnych) co do statusu majątku trwałego, takiego jak obiekty handlowe.

Problemy związane z sytuacją majątkową spółdzielczości były skomplikowane. Wiązały się one ze zwrotem nieruchomości, zagrabionych przez komunistów ich prawowitym właścicielom. Problemy uwłaszczania, w związku z tym, trwały niemalże do połowy lat dziewięćdziesiątych.

Spółdzielnie w okresie przemian powinny w znaczny sposób ograniczać swe koszty, a także inwestować, aby móc później w sposób skuteczny konkurować z nowo powstałymi w tym czasie przedsiębiorstwami prywatnymi.

Zysk wypracowany przez PSS „Społem” w latach 1989 - 1990 powinien być zainwestowany w rozwój najlepszych obiektów, modernizację systemu administracyjnego, co - po początkowych wysokich kosztach związanych z inwestycjami - powinno doprowadzić do wzrostu efektywności pracy oraz obniżenia kosztów ponoszonych w późniejszym okresie. Moim zdaniem duże nakłady powinny być w tym okresie przeznaczone na szeroko pojętą promocję firmy, to jest na reklamę, marketing, a także na badania rynkowe.

Od początku lat dziewięćdziesiątych malała siła nabywczą ludności, co przy malejącym udziale w rynku, także wpłynęło na obroty PSS „Społem”. Spółdzielnia ponosiła również zwiększone koszty związane z kredytami bankowymi, wynajmowaniem placówek (wzrost czynszów), a także opłatami związanymi z energią elektryczną, ogrzewaniem i dostawą wody.

Wszystkie te czynniki spowodowały, iż PSS „Społem” w Gdyni w 1991 r. osiągnęła ujemny wynik finansowy w wysokości 6604582 tys. zł, który dodatkowo został powiększony o 373506 tys. zł, czyli o obligatoryjny odpis na Państwowy Fundusz Rehabilitacyjny. Spowodowało to zmniejszenie funduszu zasobowego o 6978088 tys. zł. Spółdzielnia utraciła płynność - nie była w stanie wywiązywać się ze zobowiązań wobec dostawców. Nieterminowe zapłaty za towary i usługi zaowocowały naliczaniem przez kontrahentów odsetkami karnymi.

Do chwili wejścia w życie nowelizacji prawa spółdzielczego z 1982 r., spółdzielczość była traktowana jako jednostki gospodarki społecznej, a nie jako grupowa własność prywatna. Była więc ona obciążana wieloma dodatkowymi kosztami.

W 1991 r. zatwierdzono jednak nową strukturę organizacyjną PSS „Społem”, rozpoczęto w ten sposób długo przez niektórych członków oczekiwaną, restrukturyzację organizacyjną. W moim mniemaniu była ona bardziej wynikiem przypadkowego działania, niż zaplanowanych działań dotyczących jakiejś przemyślanej strategii wyjścia firmy z kryzysu. Zlikwidowano wówczas część stanowisk, lecz mimo to PSS „Społem” nadal posiadała olbrzymią nadbudowę w postaci administracji spółdzielni (146 etatów).

Zmniejszyła się także liczba obiektów, którymi dysponowała spółdzielnia. Przyczyną tego było wypowiedzenie umów najmu przez właścicieli budynków oraz przekazanie w dzierżawę jedenastu placówek, w sumie liczba placówek detalicznych PSS „Społem” w Gdyni na koniec 1991 r., w stosunku do końca 1990 r., zmniejszyła się o 178^o.

Tabela 1. Stan i zmiany sieci detalicznej PSS „Społem” w Gdyni na koniec 1991 r. w porównaniu ze stanem na koniec 1990 r.

Placówki detaliczne	Rok 1990	Rok 1991	Spadek
Sklepy z artykułami żywnościowymi, w tym			
ogólnospożywcze	57	41	16
mięsno-wędliniarskie, garnażeryjne	47	34	
cukiernicze	6	6	–
Sklepy z art. przemysłowymi	4	1	3
Sieć drobnodetaliczna	11	5	6
OGÓLEM	169	13	156
	237	59	178

Źródło: Sprawozdanie Zarządu Powszechnej Spółdzielni Spożywców „Społem” w Gdyni z działalności gospodarczej oraz społeczno-samorządowej za r. 1991.

Władze PSS „Społem” w Gdyni popełniły w 1991 r. również wiele błędów w zarządzaniu i gospodarowaniu majątkiem spółdzielni. Przykładem może być przyjęcie zasady utrzymywania wszystkich placówek, bez względu na wyniki przez nie osiągnięte (zostało to zaakceptowane przez Prezydium Rady Nadzorczej Związków Zawodowych i Zarządu Spółdzielni). Innym przykładem jest zaniechanie motywacyjnego charakteru płac (likwidacja prowizji od wyników) oraz wprowadzenie płac zasadniczych przy obniżeniu wskaźników premii.

10 Między innymi 1 grudnia 1991 r. spółdzielnia przekazała Zarządowi Miasta halę targową wraz ze znajdującymi się tam stoiskami handlowymi.

W 1992 r. w PSS „Społem” zaczęto analizować, co miesiąc, wyniki ekonomiczne poszczególnych placówek sklepowych. Zarząd porzucił ideę utrzymywania placówek pomimo ich wyników ekonomicznych. Okazało się, że część z nich wykazywała stałą nierentowność. Zlikwidowano więc przynoszące straty sklepy. Część sklepów została również zlikwidowana na skutek wypowiedzenia umów najmu przez ich właścicieli.

Zacząto rzeczywiście wprowadzać program obniżki kosztów i poprawienia racjonalności działania PSS „Społem”. Nie ulegano już związkom zawodowym, które za wszelką cenę starały się utrzymać miejsca pracy.

Wynik bilansowy spółdzielni w 1992 r. zamknął się stratą w wysokości 8469164000 zł, która wzrosła w stosunku do r. 1991 o 20%, zahamowano jednak spadek wyniku finansowego, co było zauważalne w trzecim kwartale tego roku. Dokonano tego poprzez likwidację bądź dzierżawę dużych zakładów i sklepów.

Przywrócono także motywacyjny charakter premiowania, który spowodował wzrost wydajności w niektórych placówkach oraz zezwolono na większą swobodę decydowania kierownikom w niektórych sklepach (np. doboru dostawców i zakupów), co również dało pozytywne wyniki. Należy przy tym pamiętać, iż PSS „Społem” posiadała bardzo cenny kapitał w postaci wykwalifikowanej i doświadczonej kadry kierowniczej, która jednak zaczęła w latach następnych przechodzić do innych przedsiębiorstw. Spółdzielnia zaczęła tracić swój kapitał kadrowy.

W 1992 r. podniesiono wysokość udziału członkowskiego do 500 tys. zł, co wpłynęło na liczbę członków, która spadła, po uporządkowaniu rejestru członków, z ponad 18 tys. do około 200 w roku następnym.

W 1993 r. zaczęto przeprowadzać poważne redukcje administracji spółdzielni. Efektem tego było wprowadzenie nowej struktury organizacyjnej. 29 grudnia zatwierdzono na posiedzeniu Rady Nadzorczej strukturę organizacyjną, gdzie liczba etatów zmalała do 56,6. Zlikwidowano stanowiska i komórki organizacyjne, jednak głównie tylko te, które istniały niepotrzebnie ze względu na zmniejszenie się liczby obiektów.

Na skutek zmniejszenia liczby placówek handlowych (ogółem 15) zmniejszono również zatrudnienie - z 630 etatów w 1992 r. do 306 na koniec 1993 r. Zwolnienia spowodowały dodatkowe obciążenia polegające na konieczności wypłat odpraw zwalnianym pracownikom; wpłynęło to również na podniesienie kosztów handlowych o 6,13%.

W 1993 r. spółdzielnia zaczęła sprzedawać własne nieruchomości i majątek w celu spłacenia należności. Jest to szeroko rozpowszechnione w polskiej rzeczywistości zjawisko. Rzekoma restrukturyzacja finansowa poprzez sprzedaż niedochodowych części majątku przedsiębiorstwa prowadzi w rze-

czywistości do spłacania wierzycieli z pieniędzy uzyskanych kosztem ograniczania własnej działalności, a nie do uzyskiwania pieniędzy na poprawienie działalności przedsiębiorstwa.

Kierownictwo wyższego szczebla popełniło także wiele błędów związanych z bieżącą działalnością spółdzielni. Za jeden z nich uważam ograniczenie uprawnień kierowników, początkowo dotyczących gospodarki finansowej, a później w operowaniu gotówką przy regulowaniu należności za dostawy towarów. Doprowadziło to w końcu do całkowitego ograniczenia samodzielności kierowników sklepów i utraty części zaopatrzeniowców. Poza tym wypróbowana kadra spółdzielni, doświadczona w handlu, gdyby miała odpowiednią swobodę działania to najprawdopodobniej zwiększyłaby obroty w swych obiektach.

Spółdzielnia poniosła także dodatkowe wydatki na skutek niewłaściwie zawartej umowy dotyczącej restauracji „Morskie Oko” - 67 mln zł, rozliczenia działalności spółki SGS - 530 mln zł, ostateczne rozliczenie baru „Zefir” na terenie Hali Targowej w związku z jej przejściem przez Urząd Miasta Gdyni - 26 mln zł i zadłużenie z tytułu prowadzenia działalności gastronomicznej w barze „Ambra” - 28 mln zł. W efekcie dało to ujemny wynik bilansowy spółdzielni w wysokości 3448409222 zł. Pod koniec roku zawarto także porozumienie z Zarządem Miasta Gdyni w sprawach własnościowych, również zaczęto zawierać akty notarialne, co pozwoliło na uporządkowanie stanu majątkowego spółdzielni w latach późniejszych. Sytuacja ekonomiczna spółdzielni nie była najlepsza w 1994 r. Wpłynęło na to: utrata obiektów, między innymi sklepu nr 50 „Delikatesy” na ulicy Władysława IV.

W 1994 r. utrzymywały się nadal negatywne tendencje na rynku: wzrastały ceny zaopatrzenia, rosły koszty związane z opłatami taryfowymi i podatkami, jednocześnie malała siła nabywcza ludności. Powodowało to wzrost ogólnych kosztów spółdzielni przy jej jednoczesnych problemach finansowych. W tymże roku dla poprawy wyników ekonomicznych Zarząd zaczął racjonalizować zatrudnienie w spółdzielni. Nastąpił spadek zatrudnienia o 34% (tab. 2).

Było to działanie nie tyle w celu zwiększenia konkurencyjności spółdzielni, lecz bardziej niedopuszczenia do upadłości firmy poprzez obniżenie kosztów wynagrodzeń. Działanie to powinno mieć miejsce co najmniej dwa lata wcześniej, co wpłynęłoby na obniżenie strat spółdzielni.

Również w 1994 r. Zarząd podjął decyzje o zwiększeniu wysokości marży na towarach. Planowano tego dokonać poprzez weryfikację dostawców z punktu widzenia oceny warunków zakupów. Spółdzielnia, która miała kłopoty z wywiązywaniem się ze zobowiązań w stosunku do dostawców,

Tabela 2. Zatrudnienie w PSS „Społem” w Gdyni w latach 1993-1994

Zatrudnienie	Etaty	
	1993	1994
Detal	306	202
Gastronomia	25	19
Produkcja	17	11

Źródło: Opracowano na podstawie sprawozdania z działalności Zarządu Powszechnej Spółdzielni Spożywców „Społem” w Gdyni za r. 1994.

zaczęła poszukiwać tanich kontrahentów. Tymczasem klienci po początkowym okresie zaślepienia dużą ilością towarów w sklepach i pięknymi opakowaniami zaczęli zwracać baczniejszą uwagę na jakość i markę produktów oferowanych w handlu. Niskie ceny niektórych towarów oferowane spółdzielni nie zawsze wiązały się z wysoką jakością produktów i usług. Równoległe część stałych sprawdzonych kontrahentów PSS „Społem” przestała dostarczać towary z powodu niewywiązywania się przez spółdzielnię w terminie ze zobowiązań (zaległe odsetki karne i odszkodowania - 7475 min zł). Efektem tego był nie - jak zakładano - wzrost ogólnych przychodów ze sprzedaży, ale spadek ilości sprzedanych towarów i usług, co jednocześnie wpłynęło na spadek przychodów i wzrost zapasów.

W 1994 r., ze względu na brak funduszy, obniżono inwestycje długookresowe na rzecz krótkookresowych (nakłady inwestycyjne spółdzielni ograniczyły się w zasadzie do robót remontowych i modernizacyjnych oraz zakupu wyposażenia do sklepów), doprowadzono jednak do rewaloryzacji wkładów członkowskich w Gdyniejskiej Spółdzielni Mieszkaniowej na sumę ponad 18 mld zł. Umożliwiło to zaspokojenie zobowiązań z tytułu czynszów wraz z odsetkami w stosunku do tej spółdzielni, a tym samym doprowadzenia do dodatniego wyniku bilansowego w wysokości 263 min zł, przy stracie 3448 min zł.

Spółdzielnia, która od 1991 r. wykazywała straty finansowe, miała problemy z rozliczaniem się z kontrahentami i płaciła w związku z tym dodatkowe kwoty związane z odsetkami za nieterminowe regulowanie zobowiązań wobec dostawców, starała się przetrwać. Drogą przewyciężenia problemów ekonomicznych PSS „Społem” po przejściu Polski na gospodarkę rynkową i przekształceniach własnościowych było związanie jej przyszłości z OCH Ost Commertz Holding AG ze Szwajcarii¹¹.

11 OCH Ost Commertz Holding AG, z siedzibą w Zug w Szwajcarii reprezentowany przez dr Waltera Gerd-Reinera Vieriinga jest również udziałowcem „Społem” S.A. w Gdańsku.

W czasie Walnego Zgromadzenia Przedstawicieli PSS „Społem” w Gdyni, 7 czerwca 1995 r. została podjęta uchwała o przystąpieniu do spółki z OCH Ost Commertz Holding AG. 29 czerwca 1995 r. został podpisany akt notarialny, na mocy którego została powołana do życia spółka akcyjna „Społem” S.A. w Gdyni. PSS wniosła do tej spółki swój majątek trwały, przede wszystkim w postaci prawa użytkowania gruntów i obiektów, natomiast inwestor zagraniczny wniósł gotówkę.

Pomimo zawiązania tej spółki spółdzielnia nadal miała problemy finansowe i dysponowała nadmiarem majątku w stosunku do rozmiarów prowadzonej działalności gospodarczej i do osiągniętych przez nią dochodów. Na skutek ujemnych wyników z działalności handlowej, kosztochłonnego utrzymania majątku trwałego i braku środków finansowych na spłatę przeterminowanych środków finansowych, podjęto próbę racjonalizacji działalności spółdzielni poprzez ograniczenie działalności i w związku z tym zagospodarowanie majątku poprzez dzierżawy. Chciano w ten sposób obniżyć koszty, gdyż PSS „Społem” wykazywała, iż są one wyższe od przychodów. PSS „Społem” ratowała się także przed całkowitą utratą środków finansowych poprzez sprzedaż składników majątku trwałego na łączną kwotę 800915 zł. Pomimo tych działań, w r. 1995 strata na sprzedaży zamyka się kwotą 1394000 zł.

W 1996 r. PSS „Społem” prowadziła działalność handlową poprzez trzy sklepy (w tym jeden samoobsługowy), jeden bar mleczny prowadzący sprzedaż tanich dań jarskich. Spółdzielnia prowadziła również działalność usługową w Ośrodku „Praktyczna Pani” oraz dzierżawę i wynajem sklepów, magazynów i pomieszczeń biurowych (łącznie 23 dzierżawców). Jednakże później, przekazano do Robotniczej Spółdzielni Mieszkaniowej im. Komuny Paryskiej w Gdyni dwa sklepy, uzyskując w zamian własnościowe prawo do lokali: supersam przy ulicy Pułkownika Dąbka i sklep przy ulicy Kapitańskiej.

Przekazano również do „Społem” S.A. w Gdyni prawo do lokalu użytkowego przy ulicy Owsianej 11 oraz zrezygnowano z prowadzenia baru mlecznego (w związku z dużymi kosztami remontowymi) i przekazano go do dyspozycji Zarządu Miasta Gdyni. Zrezygnowano również z dzierżawy i działalności handlowej.

Reasumując, na koniec 1996 r. PSS „Społem” w Gdyni przestała prowadzić działalność handlową. Jej głównym źródłem dochodu jest dzierżawa i najem. Jednocześnie PSS „Społem” w Gdyni w 1997 r. sprzedała akcje „Społem” S.A., będące w jej posiadaniu.

Analizując działania restrukturyzacyjne, wprowadzane w PSS „Społem” w Gdyni, można stwierdzić, jak problemy, z którymi również bory-

kały się inne przedsiębiorstwa uspołecznione po przejściu na gospodarkę rynkową, na skutek niewystarczających działań stają się przyczyną załamania działalności spółdzielni.

Podobne niekorzystne zjawiska można było zaobserwować w PSS „Społem” w Pucku. Tam jednak należycie zanalizowano sytuację i podjęto właściwe decyzje dotyczące restrukturyzacji działalności tej spółdzielni. W działalności detalicznej zaobserwowano, że w celu utrzymania właściwego poziomu konkurencyjności należałoby ustalić marże na towarach na poziomie nie gwarantującym opłacalności. Położono więc nacisk na sprzedaż hurtową, gdyż poprzez zakupy bezpośrednio u producentów można było osiągnąć wyższe obroty, jak i marże. Wprowadzono tam również rozrachunek gospodarczy do wszystkich miejsc powstawania kosztów, co poprzez okresowe analizy pozwoliło na eliminację zbędnych wydatków i obniżenie kosztów.

PSS „Społem” w Pucku nie wykazuje ujemnego wyniku finansowego. Zgodnie z ustawą z 30 sierpnia 1991 r. dokonała ona w 1991 r. rewaloryzacji udziałów członkowskich, czego nie udało się dokonać w PSS „Społem” w/ Gdyni. Zwiększono przez to rzeczywisty udział finansowy członków, bez ich obciążania - co moim zdaniem miało również wpływ na wizerunek tejże spółdzielni w oczach jej członków oraz przyczyniło się do wzmocnienia więzi członków ze spółdzielnią.

Spółdzielnie nie są przeżytkiem lat socjalizmu. Są one wpisane na trwałe w polską rzeczywistość, ich liczba rośnie: w 1987 r. było w kraju 15 tys. spółdzielni, na koniec 1991 r. - 17 tys. Ludzie dostrzegają możliwości, jakie niesie ten typ własności. Owszem, dużo spółdzielni upada, ale każdy podmiot gospodarczy niewłaściwie zarządzany, w którym restrukturyzacja, dostosowywanie się do potrzeb rynku nie jest zjawiskiem codziennym musi zbankrutować, niezależnie od tego, czy jest on państwowy, spółdzielczy czy prywatny. Atutem spółdzielczości jest to, iż potrfi ona być blisko ludzi i ich problemów, ponieważ spółdzielnia nie tylko prowadzi działalność gospodarczą, ale również społeczno-wychowawczą, ma ona za zadanie pomagać swym członkom. Jej siła tkwi w zbiorowej inicjatywie, należy jednak pamiętać również o tym, iż musi ona być osadzona w realiach wolnego rynku, dlatego, aby utrzymać się na nim, spółdzielnia jest zmuszona do podnoszenia jakości i konkurencyjności swych usług.



USPRAWNIENIE DZIAŁALNOŚCI REJONOWEGO URZĘDU PRACY W GDYNI

IWONA ARCZYŃSKA
(studentka III roku)

1. Wstęp

PO TRANSFORMACJI systemowej i prywatyzacji części przedsiębiorstw, Polska zaczęła borykać się z problemem bezrobocia. Poprzednio zjawisko to było uważane za coś odległego, później stało się rzeczywistością również na terenie Trójmiasta.

Niniejsze opracowanie zostało napisane na podstawie praktyki odbytej w Rejonowym Urzędzie Pracy w Gdyni. Celem jego jest ukazanie poziomu i struktury bezrobocia oraz niektórych działań Rejonowego Urzędu Pracy w Gdyni mających na celu przeciwdziałanie bezrobociu, jak i zwrócenie uwagi na wartość kwalifikacji w celu łatwiejszego znalezienia pracy zarobkowej.

Praca składa się z sześciu rozdziałów. W rozdziale pierwszym przedstawiam krótką charakterystykę rynku pracy, bezrobocia oraz osoby bezrobotnej, w drugim, na podstawie wybranych regionów Polski, opisuję różne sposoby eliminowania bezrobocia. W rozdziale trzecim zamieściłam strukturę organizacyjną Rejonowego Urzędu Pracy w Gdyni, zakres jego czynności oraz stan bezrobocia w latach 1992-1995. W czwartym natomiast zwracam uwagę na codzienną, lokalną prasę jako dodatkowe źródło informacji o wolnych miejscach pracy. W piątym zamieściłam badania przeprowadzone przez AIESEC wśród studentów wybranych uczelni wyższych w Polsce, dotyczące najbardziej poszukiwanego pracodawcy

wśród młodzieży, najbardziej popularnego sektora pracy oraz wielkości zarobków, które chcieliby otrzymywać absolwenci. W rozdziale szóstym na podstawie własnych obserwacji zaproponowałam kierunki usprawnień Rejonowego Urzędu Pracy w Gdyni.

2. Charakterystyka bezrobocia

Wolny rynek pracy, to miejsce spotkań pracodawców i pracobiorców, którymi rządzą takie same prawa jak rynkiem dóbr i usług, a więc popyt i podaż. To właśnie poziom popytu na pracę i podaż siły roboczej warunkuje, czy jest to rynek pracodawcy czy też pracobiorcy, oraz wpływa na wysokość płac i liczbę bezrobotnych na danym rynku. Ilekroć rośnie poziom bezrobocia - następuje marnotrawstwo zasobów oraz dochody ludności ulegają obniżeniu. W takim okresie sytuacja na rynku pracy wpływa również na postawy potencjalnych lub byłych pracowników i ich rodzin, co jednocześnie ma odzwierciedlenie w sytuacji społeczno-politycznej danego kraju lub regionu.

Bezrobocie oznacza utraconą produkcję, a także zwiększenie wydatków państwa na zasiłki dla bezrobotnych i programy pomocy społecznej. Wydatki te z czasem wyrażają się w wyższych podatkach ściąganych przez państwo - co samo w sobie jest problemem.

Za bezrobotnych uważa się ludzi, którzy nie są zatrudnieni, ale aktywnie poszukują pracy zarobkowej lub też oczekują na powrót do pracy.

Za bezrobotnego uważa się tego, kto aktualnie nie pracuje, ale w czasie ostatnich czterech tygodni podjął określone wysiłki, aby znaleźć pracę; został czasowo zwolniony z pracy i oczekuje, że będzie wezwany do podjęcia zatrudnienia; ma się zgłosić do pracy w ciągu nadchodzącego miesiąca. Aby zaliczać się do bezrobotnych nie tylko trzeba zastanawiać się nad podjęciem pracy, ale i wykazać się aktywnością w szukaniu zatrudnienia (np. odwiedzając miejscowe przedsiębiorstwa lub udzielając odpowiedzi na ogłoszenia o oferowanych miejscach pracy). Ci, którzy zaliczają się do grupy zatrudnionych lub bezrobotnych, należą do siły roboczej, czyli czynnych zawodowo w swoim kraju. Pozostali nie należą do czynnych zawodowo. Obejmuje to tych, którzy:

- uczęszczają do szkoły,
- prowadzą gospodarstwa domowe,
- są na emeryturze,

- znajdują się w tak złym stanie zdrowia, że uniemożliwia im to podjęcie pracy,
- zrezygnowali z poszukiwania pracy.

W związku z tym rząd stosuje następującą regułę²:

Ludzie mający swoje miejsce pracy to zatrudnieni, którzy aktualnie nie mają pracy, ale jej poszukują to bezrobotni. Ludzie bez miejsc pracy, którzy nie szukają zatrudnienia nie są czynni zawodowo.

Stosunek liczby bezrobotnych do łącznej liczby osób zawodowo czynnych - stanowi stopę bezrobocia (czyli odsetek siły roboczej, która nie ma pracy, lecz jest zarejestrowana jako chcąca i będąca w stanie pracować).

Człowiek jest istotą wolną, decyduje o podjęciu pracy i jej zaprzestaniu. Wolność podejmowania decyzji o zatrudnieniu - to cecha ustroju rynkowego i demokratycznego. We współczesnych krajach gospodarki rynkowej istnieje duża ruchliwość osób³. Powody mogą być różnorodne, np. ktoś poszukuje zatrudnienia w nowym miejscu; kończy naukę i szuka pracy w wyuczonym zawodzie; potrzebuje pracy tylko przedpołudniowej.

Tego typu sytuacje, czy to rodzinne, gospodarcze czy demograficzne powodują przerwę w zatrudnieniu - bezrobocie frykcyjne. Bezrobocie frykcyjne⁴ - inaczej przejściowe, występuje wtedy, gdy ludzie przechodzą z jednego miejsca pracy na drugie, wymagające podobnych kwalifikacji. Bezrobocie przejściowe wywołane jest przez zwykłe wahania podaży i popytu na produkty. Zwykle ma ono charakter czasowy, trwa od kilku dni do kilku tygodni.

Kiedy ludzie zwalniali się z pracy, ale znajdują zatrudnienie w ciągu kilku miesięcy - jest to zjawisko naturalne. Dlatego działania w kierunku eliminowania tego rodzaju bezrobocia oznaczałoby ograniczenie praw człowieka.

Obok bezrobocia przejściowego istnieje bezrobocie przymusowe, zwane też strukturalnym. Bezrobocie strukturalne⁵ spowodowane jest potrzebą znacznych zmian kwalifikacji pracowników, wywołanych innowacjami technologicznymi lub zmianami względnej konkurencyjności danej gałęzi przemysłu. Może trwać ono latami, aż do chwili, gdy pracownicy uzyskają nowe kwalifikacje, odpowiednie do nowych miejsc pracy. Przy tym rodzaju bezrobocia człowiek szuka pracy i często nie znajduje jej. Stanowi

2 Riidem, s. 330.

3 A. Polańska, *Ekonomia pracy w zarządzaniu*, Wyd. UG, Gdańsk 1995, s. 43.

4 D. Begg, *Ekonomia*, t. 2, PWE, Warszawa 1994, s. 227.

5 *Ibidem*, s. 228.

to dramat dla ludzi, którzy są tym bezrobociem dotknięci oraz dla polityków odpowiedzialnych za efektywność gospodarki.

Ekonomiści wyróżniają także bezrobocie cykliczne⁶, które wywołwane jest przez okresowe spadki koniunktury gospodarczej, to znaczy przez szeroko zakrojoną obniżkę ogólnego poziomu wydatków w gospodarce. Zwykle trwa ono przez okres kilku tygodni lub miesięcy, aż do chwili, gdy wzrost poziomu działalności gospodarczej doprowadzi do wzrostu produkcji i popytu na siłę roboczą.

3. Sposoby eliminowania bezrobocia wybranych regionów Polski

3.1. Działalność Firmy Symulacyjnej w woj. katowickim⁷. W województwie katowickim notuje się wysoki wskaźnik efektywności szkoleń. Region ten dąży do stworzenia warunków do współpracy pomiędzy urzędami pracy, pracodawcami i instytucjami szkolącymi. Poprzez kontakty z pracodawcami określane są potrzeby rynku pracy, a poprzez uzgodnienia z instytucjami szkolącymi inicjowane zostają szkolenia adekwatne do wymagań rynku pracy.

Wśród tych inicjatyw na szczególne podkreślenie zasługuje Firma Symulacyjna - nowoczesny i doskonale wyposażony ośrodek, który powstał przy katowickim Zakładzie Doskonalenia Zawodowego. W ośrodku tym realizowany jest kurs: „Kształcenie asystentów menedżersko-administracyjnych firm”. Każdy kurs trwa 6 miesięcy (1040 godzin). Zajęcia odbywają się 5 razy w tygodniu po 8 godzin. Każdorazowo w szkoleniu uczestniczy 30 osób. Pierwszy kurs został uruchomiony 7 lutego 1994 roku. Rekrutacją uczestników zajęły się urzędy pracy. Na kursy kierowani są bezrobotni zarejestrowani w urzędach pracy województwa katowickiego. Prowadząc rekrutację, urzędy starają się kierować absolwentów szkół średnich i wyższych charakteryzujących się odpowiednimi predyspozycjami psychicznymi, takimi jak samodzielność, odwaga w podejmowaniu decyzji oraz zdecydowanie. Kurs w Firmie Symulacyjnej pozwala na zrozumienie działalności przedsiębiorstwa w warunkach maksymalnie zbliżonych do rzeczywistości. Każdy z uczestników pracuje kolejno przy obsłudze spraw kadrowych i płacowych, księgowości i w innych dziedzinach, których znajomość jest potrzebna w pracy. Założeniem dydaktycznym jest stała zmiana obowiązków i zakresu czynności wykonywanych w procesie uczenia się, a także wykonywanie tych czynności w konkretnych warunkach działającej firmy. Program zbudowany jest z elementów, które pozwalają uczestnikowi na równo-

6 Ibidem.

7 Opracowano na podstawie: „Rynek pracy”, 1996, s. 32.

ległe studiowanie różnych kursów i zapoznawanie się z różnymi umiejętnościami. Kurs ten daje kwalifikacje w zawodach szczególnie poszukiwanych na rynku.

Dzięki staraniom urzędów pracy oraz inicjatywie instytucji szkolącej, prowadzącej również pośrednictwo pracy, uczestnicy szkolenia nie mają trudności ze znalezieniem odpowiedniej pracy. Absolwenci kursu uzyskują pracę na różnych stanowiskach: operatora komputera, pracownika działu kadr, działu marketingu, sekretarki, magazyniera.

Wśród wiadomości i umiejętności nabywanych przez uczestników szkolenia należy wymienić:

- podstawowe wiadomości z dziedziny informatyki, umożliwiające pracę z wykorzystaniem komputera oraz systemów informatycznych,
- organizacja i zarządzanie działalnością marketingową,
- badania marketingowe,
- strategia sprzedaży,
- organizacja zakładu pracy,
- prawo pracy,
- rachunkowość,
- księgowość,
- gospodarka magazynowa,
- prawo podatkowe,
- obsługa sprzętu biurowego,
- posługiwanie się dokumentami i obieg dokumentów w przedsiębiorstwie.

W programie kursu uwzględniono również zajęcia z zakresu metod szukania pracy, które pomagają uzyskać świadomość własnych możliwości i wiarę w swoje siły.

3.2. Aktywizacja zawodowa bezrobotnych mieszkających na wsi województwa olsztyńskiego⁸. Do 1990 r. województwo olsztyńskie charakteryzowało się dużym udziałem własności państwowej w strukturze władania ziemią. W gestii państwowych przedsiębiorstw gospodarki rolnej znajdowało się ponad 40% użytków rolnych województwa.

Urynkowanie rolnictwa uwidoczniło niedostosowanie struktury przedsiębiorstw wielozakładowych do funkcjonowania w nowych warunkach ekonomicznych. Przejawiło się to narastającymi trudnościami finansowymi, a następnie tendencjami odśrodkowymi, dążeniami do usamodzielnienia się zakładów z przedsiębiorstw wielozakładowych. W wyniku przekształceń własnościowych znaczna większość gospodarstw rolnych uległa likwi-

8 Opracowano na podstawie: „Rynek pracy”, 1995, nr 12, s. 28.

dacji lub przeszła pod zarząd Agencji Własności Rolnej Państwa. „Znikanie” państwowych przedsiębiorstw gospodarki rolnej z rynku pracy okazało się problemem nie tylko dla tych, którzy stracili swe miejsce pracy. Stało się problemem również dla tych, którzy utracili swoje szanse na uzyskanie pierwszego zatrudnienia. Dotyczy to głównie absolwentów szkół rolniczych.

Najlepszym sposobem na dokonanie przewartościowań w postawach bezrobotnych - a także na wyposażenie ich w nową wiedzę i kwalifikacje, a poprzez to nowe szanse na rynku pracy - są prowadzone na szeroką skalę przekwalifikowania. Skuteczne przekwalifikowanie bezrobotnych rolników jest zadaniem trudnym ze względu na ich ogólnie niskie kwalifikacje. Urzędy pracy w tym rejonie starają się urealnić możliwości bezrobotnych mieszkańców wsi z faktycznymi potrzebami i możliwościami wiejskiego rynku pracy. W szkoleniach preferowane są warunki specjalistyczne i bardziej pracochłonne, np. sadownictwo, szkółkarstwo, rolnictwo ekologiczne, agroturystyka. Mimo to wymierne efekty w szkoleniach bezrobotnych zamieszkałych na wsi są nadal niewielkie.

Pozytywnym przykładem aktywizacji zawodowej bezrobotnych było zorganizowanie przekwalifikowań dla byłych pracowników państwowych przedsiębiorstw gospodarstw rolnych dla konkretnych potrzeb zlokalizowanej i rozpoczynającej działalność firmy „Indykpol” w rejonie Nidzicy. Zatrudnienie uzyskało 100% przeszkolonych.

Prowadzone są również szkolenia kobiet wiejskich w zawodach: kucharz, kelner dla potrzeb stałych i sezonowych ośrodków wypoczynkowych. Daje to szansę aktywizacji zawodowej i wyrwania z długotrwałego bezrobocia.

Klasyczną formą promocji zatrudnienia realizowaną przez urzędy pracy województwa olsztyńskiego są pożyczki na tworzenie nowych miejsc pracy. W 1994 roku na podjęcie przez bezrobotnych indywidualnej działalności gospodarczej w województwie olsztyńskim udzielono 266 pożyczek, w tym ponad 14% dotyczyło bezrobotnych mieszkańców wsi. Wojewódzki Urząd Pracy w Olsztynie podpisał w 1994 roku trójstronne porozumienie z Fundacją Rolniczą i Bankiem Państwowym PKO w sprawie porozumienia udzielania kredytów na przedsięwzięcia podejmowane przez bezrobotnych.

Największym pod względem zaangażowania środków elementem polityki rynku pracy realizowanej przez Wojewódzki Urząd Pracy w Olsztynie jest inicjowanie i finansowanie zatrudnienia okresowego w postaci robót publicznych i prac interwencyjnych. W wielu wypadkach stały się one jedyną możliwością uzyskania zatrudnienia i zapewnienia bezrobotnym zamieszkującym na wsi - zarobkowych źródeł utrzymania. Cechą charakte-

rystyczną tych robót jest to, że organizowane są one wyłącznie na szczeblu lokalnym, kluczową rolę w ich organizowaniu odegrały samorządy lokalne. W wielu gminach środki przeznaczone na roboty publiczne stanowiły wkład inwestycyjny w infrastrukturę lokalną. Roboty publiczne pozwalają na wykorzystanie środków własnych gmin, dotacji z budżetu państwa, jak i środków Funduszu Pracy.

Nowelizacja ustawy o zatrudnieniu i bezrobociu w części określającej organizatora robót publicznych umożliwiła Wojewódzkiemu Urzędowi Pracy wystąpienie do wojewody olsztyńskiego w sprawie upoważnienia trzech poważnych inwestorów: Okręgowej Dyrekcji Lasów Państwowych w Olsztynie, Wojewódzkiego Zarządu Melioracji i Urządzeń Wodnych, oraz Związku Spółek Wodnych do bezpośredniego podpisania z rejonowymi urzędami pracy umów na organizację robót publicznych oraz zawierania z bezrobotnymi umów o pracę. Inicjatywa ta dała realny efekt w postaci zatrudnienia około 1500 bezrobotnych mieszkańców wsi i małych miast.

Inną formą zatrudnienia czasowego są prace interwencyjne. Służą one głównie podtrzymywaniu aktywności zawodowej osób długotrwale bezrobotnych. Bezrobotni zatrudniani są w ośrodkach zdrowia, pomocy społecznej, urzędach miast i gmin. Prace interwencyjne w województwie Olsztyńskim są jedną z najbardziej efektywnych form przeciwdziałania bezrobociu (w 1994 roku ponad 30% bezrobotnych uzyskało stałe zatrudnienie).

3.3. Wpływ targowisk tuszyńskich na rynek pracy. Tuszyn zamieszkuje około 11600 mieszkańców. Według stanu ewidencji w maju 1996 roku w Tuszynie zarejestrowanych było 1200 podmiotów gospodarczych. Dla porównania w 1992 roku - 750 firm. Na powierzchni 15 ha skoncentrowanych jest 6000 stanowisk handlowych. Każdego dnia do Tuszyń przyjeżdża od 20000-25000 kupujących. Charakteryzując rynek pracy w Tuszynie jako jednostki administracji samorządowej, należy postrzegać Tuszyn jako gminę o możliwościach wpływu na kształtowanie rynku pracy w regionie i wpływu gminy na rozwój regionu.

Dzięki naturalnym procesom przenoszenia się i pojawiania się zjawiska elastyczności w produkcji, firmy w Tuszynie przejęły część rynku dominującego kiedyś w Łodzi. Znaczącą rolę w powstawaniu targowisk odegrały władze lokalne Tuszyń, które widziały w targowiskach szansę rozwoju gminy i ograniczenia bezrobocia. Nie bez znaczenia jest również bezpośredni dostęp do rynku sprzedaży i polepszająca się infrastruktura. To przesądza o lokalizowaniu firm w Tuszynie i ich szybkim rozwoju. Firmy,

które zatrudniały kiedyś po kilka lub kilkanaście osób, dziś są zakładami dającymi 20-80 miejsc pracy.

Rozwój targowisk w Tuszynie przyczynił się do aktywizacji rynku pracy i ograniczenia bezrobocia w gminie i rejonie. Zmniejszenie stopy bezrobocia w ciągu 4 lat o 10% to wynik, jaki udało się osiągnąć tylko nielicznym gminom w kraju. Targowiska tuszyńskie przyczyniają się do ograniczenia bezrobocia nie tylko na lokalnym rynku pracy, ale również w środkowej Polsce. Wśród sprzedających 80% to właściciele firm produkcyjnych, zaś 20% to osoby zatrudnione przez właścicieli. Handlujący na targowiskach tuszyńskich w 59% są jednocześnie producentami oferowanych towarów. Powody, dla których podejmowano działalność gospodarczą w Tuszynie to między innymi:

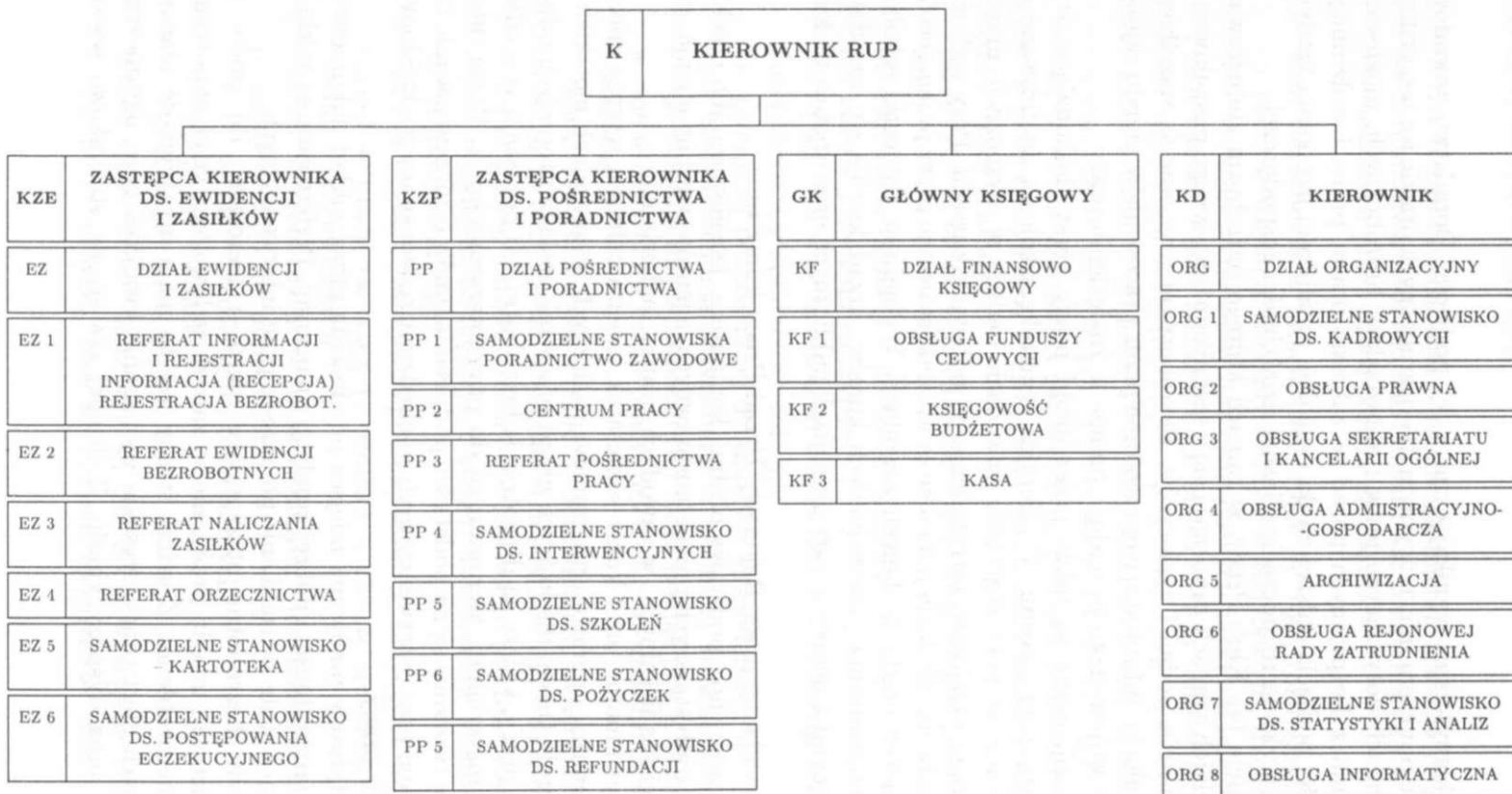
- brak pracy,
- brak perspektyw w poprzedniej pracy,
- podjęcie wyzwania na własny rachunek,
- zmianę działalności gospodarczej na bardziej dochodową.

W przyszłości targowiska przekształcą się w centrum sprzedaży nie tylko odzieży, ale również artykułów spożywczych, ogrodniczych, elektroniki. Koncentracja tak potężnego rynku zbytu towarów produkowanych w środkowej Polsce jest zjawiskiem ekonomicznym o niespotykanych w Europie rozmiarach. W decydujący sposób na rozmiar tego zjawiska, określanego mianem „fenomenu gospodarczego”, wpłynęły czynniki rynkowe i wykorzystanie szansy przez władze samorządowe. Dzięki targowiskom wzrosła rola gospodarcza Tuszyzna w rozwoju regionu. Tuszyń jest postrzegany jako gmina o znacznym potencjale przedsiębiorców.

4. Analiza działalności Rejonowego Urzędu Pracy w Gdyni

4.1. Schemat organizacyjny RUP w Gdyni. Bezrobotni mieszkańcy Gdyni rejestrują się w Rejonowym Urzędzie Pracy w Gdyni przy ul. Witomińskiej. W urzędzie oprócz ofert pracy i przysługujących zasiłków mogą uzyskać także bezpłatne porady, doradztwo, uczestnictwo w szkoleniach i kursach, które organizowane są przez szczególne komórki organizacyjne Rejonowego Urzędu (patrz schemat organizacyjny).

4.2. Zakresy czynności RUP w Gdyni. Osoby, które zostały pozbawione pracy i tym samym źródeł zarobkowania i to nie z własnej winy, często nie są zainteresowane uzyskaniem pracy, lecz żądają dodatkowej pomocy ze strony różnych organizacji. W celu zmiany takich postaw Doradztwo Zawodowe Rejonowego Urzędu przeprowadza między innymi rozmowy indywidualne mające zainteresować bezrobotnych metodami szukania



Struktura organizacyjna Rejonowego Urzędu Pracy w Gdyni

Źródło: Opracowanie własne na podstawie schematu organizacyjnego Rejonowego Urzędu w Gdyni z 31.08.1995 r.

pracy i korzyściami wynikającymi z jej podjęcia. Doradztwo zawodowe jest także punktem informacyjnym dla bezrobotnych prawie we wszystkich zagadnieniach dotyczących praw i obowiązków bezrobotnych, możliwości korzystania z bezpłatnych porad w zakresie prawa pracy i rodzinnego, możliwości podjęcia dalszej nauki i szkoleń, możliwości uzyskania kredytu bądź pożyczki na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej.

Istnieje też Klub Pracy, w ramach którego bezrobotni zintegrowani w niewielkich grupach zapoznają się z technikami aktywnego poszukiwania pracy, pisania podań i życiorysów. Bezrobotnym wręczane są wszelkiego rodzaju ulotki, informatory opracowane przez pracowników urzędu rejonowego lub wojewódzkiego mające pomóc w znalezieniu pracy.

Organizowane są także przez urząd pracy kursy doskonalące oraz przyuczające do zawodu. Wybierając tematykę szkolenia analizowane są oferty pracy w poszczególnych zawodach będące w dyspozycji urzędu (zał. i) oraz możliwość zatrudnienia po odbytych kursach. Przy wyborze kandydatów na szkolenia pomocne są warunki stawiane przez pracodawców zgłaszających oferty w danych zawodach. Wybierając jednostki szkolące do przeprowadzenia poszczególnych kursów, urząd kieruje się zasadami wynikającymi z ustawy o zatrudnieniach publicznych oraz organizuje kurs ofert.

Prowadzone przez Rejonowy Urząd Pracy kursy to:

- grupowe, np.: podstawy obsługi komputera, księgowości, dla opiekunek osób starszych i niepełnosprawnych, agentów ochrony mienia, obsługi kas fiskalnych, w zawodach branży budowlanej.
- indywidualne, np.: kursy sekretarek, agenta celnego, wyceny nieruchomości, operatora programów graficznych, w zawodach morskich.

Bezrobotnych, dla których urząd pracy nie posiada propozycji odpowiedniej pracy, którzy są długotrwale bezrobotni lub pozostają w trudnej sytuacji materialnej, kierowani są do prac interwencyjnych. Prace interwencyjne tworzone są na podstawie podpisania umów o zorganizowanie i finansowanie prac interwencyjnych pomiędzy urzędem pracy a określonym zakładem pracy.

Podpisanie umów ma miejsce po złożeniu przez zakład dokumentów o jego wiarygodności i dobrej kondycji finansowej. Preferowane są zakłady deklarujące stałe zatrudnienie po okresie prac interwencyjnych.

Osoby bezrobotne otrzymujące ofertę i kierowane do pracy za pośrednictwem urzędu pracy, nie są zawsze zadowolone, gdyż napotykać na istotne problemy. Z jednej strony jest to mała atrakcyjność płacowa zgłaszanych ofert pracy, wysokie wymagania kwalifikacyjne, ograniczenia wiekowe oraz dyspozycyjność. Z drugiej zaś strony stosunkowo wysoki

zasilek dla bezrobotnych, który po uwzględnieniu kosztów dojazdu lub kosztów zorganizowania opieki nad dziećmi jest konkurencyjny w stosunku do proponowanych przez pracodawców zarobków.

4.3. Stan bezrobocia w latach 1992-1995. W 1995 roku zarejestrowało się 10503 bezrobotnych mieszkańców Gdyni w Rejonowym Urzędzie Pracy. Liczba ta wskazuje na podobny stan bezrobotnych, jaki miał miejsce w 1993 roku oraz spadek liczby bezrobotnych blisko o 1000 osób w porównaniu z rokiem 1994. Dane o bezrobotnych zarejestrowanych (tab. 1) obejmują osoby, które zgodnie z ustawą z 16 października 1991 roku o zatrudnieniu i bezrobociu (Dz. U. nr 106, poz. 457) pozostają bez pracy i nie uczą się w szkole, są zdolne do pracy i gotowe do jej podjęcia w ramach stosunku pracy (w pełnym wymiarze czasu pracy), są zarejestrowane w Rejonowym Urzędzie Pracy i które:

- ukończyły 18 lat (z uwzględnieniem wyjątków wymienionych w ustawie);
- nie ukończyły: kobiety - 60 lat, mężczyźni - 65 lat;
- nie nabyły prawa do emerytury;
- nie są (ani ich współmałżonek) właścicielami, współwłaścicielami lub posiadaczami gospodarstwa rolnego;
nie prowadzą pozarolniczej działalności gospodarczej lub nie podlegają ubezpieczeniu społecznemu z tytułu innej działalności;
- będąc osobami niepełnosprawnymi mogą podjąć pracę, przynajmniej w połowie wymiaru czasu pracy, jeżeli jest to uzasadnione sytuacją zdrowotną.

Z charakterystyki danych z tabeli 1, obrazujących sytuację bezrobocia na terenie Gdyni w 1995 roku w porównaniu z latami 1992-1994 wynika że:

- 1) nastąpił spadek udziału bezrobotnych w wieku produkcyjnym o 1%;
- 2) udział bezrobotnych mężczyzn, kobiet, absolwentów w stosunku do ogółu nie zmienił się;
- 3) nastąpił spadek zwolnień pracowników z przyczyn dotyczących zakładów pracy (w 1995 r. wynosił 5,9%) w stosunku do ogółu zwolnień pracowniczych;
- 4) poziom bezrobotnych w poszczególnych przedziałach wiekowych podobny jest do lat poprzednich:
 - 15-24 lat - 30,6% ogółu bezrobotnych
 - 25-54 lat - 66,6%
 - 55 i więcej lat - 2,8%.

Wśród osób, które ukończyły 55 rok życia występuje najmniejsza liczba bezrobotnych. Jest to oczywiste, gdyż w tym przedziale

Tabela 1. Podstawowe informacje o bezrobociu (stan w dniu 31 XII 1995)

WYSZCZEGÓLNIENIE	1992	1993	1994	1995
Liczba zarejestrowanych bezrobotnych	11062	10856	11512	10503
Udział bezrobotnych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym w %	7,2	7,0	7,4	6,7
Udział w liczbie ogółem bezrobotnych w %				
mężczyzn	38,2	38,6	37,1	32,4
kobiet	61,8	61,4	62,9	67,9
absolwentów	–	8,9	9,3	8,3
zwolnionych z przyczyn dotyczących zakładu pracy	–	12,3	8,6	5,9
bezrobotnych w wieku				
15-24 lat	28,8	32,8	32,7	30,6
25-54 lat	69,0	65,1	65,0	66,6
55 i więcej lat	2,2	2,1	2,3	2,8
bezrobotnych z wykształceniem:				
wyższym	5,7	4,6	4,5	4,5
policjalnym i średnim zaw.	29,5	27,6	28,1	29,4
średnim ogólnokształcącym	11,8	9,8	10,8	11,0
zasadniczym zawodowym	32,5	35,2	35,4	34,0
podstawowym				
i niepełnym podstawowym	20,5	22,9	21,2	21,1
bezrobotnych pobierających zasiłek w %	45,9	58,0	59,1	62,0
Liczba ofert pracy		167	124	5
Liczba osób bezrobotnych przypadających na jedną ofertę	22	65	93	2101

Źródło: Rocznik Statystyczny Gdyni, 1996, s. 180.

wiekowym tylko nieliczni realizują się jeszcze zawodowo. Większość z tych osób otrzymuje rentę lub emeryturę. Poziom bezrobocia wśród osób w wieku 15-24 lata jest stosunkowo niski w porównaniu do osób z przedziału 25-54 lata. Wynika to stąd, iż poszukiwani są na rynku pracy bardzo młodzi ludzie, ze świeżo zdobytą wiedzą, energiczni i dyspozycyjni;

- 5) bezrobotni według wykształcenia utrzymują się w podobnej liczbie do lat ubiegłych - i tak z wykształceniem:
- wyższym - 470 osób
 - policjalnym i średnim zawodowo - 3090
 - średnim ogólnokształcącym - 1153
 - zasadniczym zawodowym - 3569

Tabela 2. Bezrobotni w Gdyni (stan w dniu 31 XII 1995)

WYSZCZEGÓLNIENIE	1993	1994	1995
Ogółem	10856	11512	10503
Mężczyźni	4187	4227	3400
Kobiety	6669	7240	7103
Zwolnieni z przyczyn dotyczących zakładów pracy	1333	985	623
Absolwenci szkół	961	1075	867
wyższych	57	82	56
policjalnych i średnich zawodowych	431	385	356
zasadniczych zawodowych	256	298	237
liceów ogólnokształcących	217	310	218

Źródło: Rocznik Statystyczny Gdyni, 1996, s. 181.

- podstawowym i niepełnym podstawowym - 2221.

Powyższe liczby świadczą o tym, że najważniejsza, najbardziej poszukiwana wśród pracowników jest ich wiedza, czyli wykształcenie: wyższe i średnie.

Dla osób z wykształceniem podstawowym, zasadniczym lub średnim zawodowo znajdują się stanowiska robocze. Ze względu na zmiany w gospodarce, technologii przedsiębiorstwa są unowocześniane i takich stanowisk posiadają coraz mniej. Zatem bezrobociem zagrożone są najbardziej osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym oraz policealnym i średnim zawodowym. Najbardziej bezrobocie sięga osób z wykształceniem wyższym;

- 6) Zaskakująco zmniejszyła się liczba ofert pracy (tylko 5), a więc na jedną ofertę przypada 2101 osób. Liczba ofert pracy w 1995 roku jest średnio o 29 razy mniejsza, niż w latach 1993-1994, a w porównaniu z rokiem 1992 aż o 102 razy mniejsza. Przyczyna takiej sytuacji tkwi w spadku miejsc pracy spowodowanym między innymi upadkiem wielu przedsiębiorstw oraz wyszukiwaniem nielicznych, ale wykształconych, dobrze przygotowanych osób do pracy.

Dane o osobach bezrobotnych na terenie Gdyni według płci, zwolnień z przyczyn dotyczących zakładów pracy oraz bezrobotnych absolwentów według poziomu wykształcenia w roku 1995 w porównaniu z latami 1993-1994 przedstawia tabela 2.

Wśród bezrobotnych największy procent stanowią kobiety. Mężczyźni zatrudniani są częściej i często nawet chętniej. Kobiety przy zatrudnianiu traktowane są w wielu wypadkach na innych warunkach niż mężczyźni, mimo tego samego stanowiska. Różnice te odzwierciedlają się najczęściej w poziomie płac. Zmniejszyła się także liczba bezrobotnych absolwentów.

Tabela 3. Ograniczanie bezrobocia (stan w dniu 31 XII)

WYSZCZEGÓLNIENIE	1992	1993	1994	1995
Bezrobotni	14803	14587	15374	14092
W tym zatrudnieni przy:				
pracach interwencyjnych	130	100	153	235
kobiety	68	61	100	166
mężczyźni	62	39	53	69
pracach publicznych	-	-	-	10
kobiety	-	-	-	8
mężczyźni	-	-	-	-
Przyuczający się do zawodu	105	61	68	43
kobiety	101	49	31	22
mężczyźni	4	12	37	21

Źródło: Rocznik Statystyczny Gdyni, 1996, s. 183.

Przyczyną tego jest przede wszystkim wzrost zapotrzebowania na wykwalifikowanych pracowników. W znalezieniu pracy pomocne są także dla wielu absolwentów rekrutacje prowadzone przez niektóre firmy już w szkołach wyższych.

Działalność Rejonowego Urzędu Pracy w Gdyni¹⁰ na rzecz ograniczenia skutków bezrobocia w latach 1992-1994 przedstawia się następująco (tabela 3):

W 1995 r. zostało zarejestrowanych 14092 bezrobotnych. Stan ten znacząco się nie zmienił w porównywalnych latach.

Zatrudniono przy pracach:

- interwencyjnych 235 osób, w tym 166 kobiet;
- publicznych 10 osób, w tym 8 kobiet.

Wskazuje to na większe zainteresowanie bezrobotnych pracami interwencyjnymi bądź na podpisanie większej liczby umów o zorganizowanie i finansowanie prac interwencyjnych pomiędzy urzędem pracy a innymi zakładami pracy. Odbyło się także 10 prac publicznych, które nie miały miejsca w poprzednich latach.

Urząd pracy przyuczał do zawodu 105 bezrobotnych, co wskazuje na zwiększenie działalności prowadzonej przez Doradztwo Zawodowe Urzędu Pracy.

Wydatki powstałe z funduszu pracy Rejonowego Urzędu Pracy w Gdyni na bezrobotnych w latach 1993-1995 przedstawia tabela 4.

W roku 1995 z urzędowego funduszu pracy wydano prawie dwa razy

10 Zasięg działania Rejonowego Urzędu Pracy obejmuje miasta Gdynię, Sopot, Rumie oraz gminę Kosakowo.

Tabela 4. Wydatki na bezrobotnych (stan w dniu 31 XII 1995)

WYDATKI	1993	1994	1995
Ogółem	14530,4	20344,6	28133,1
Zasilki dla bezrobotnych brutto (łącznie ze składką ZUS)	12584,7	18431,1	25140,0
Aktywne formy przeciwdziałania bezrobociu:			
przekwalifikowanie	236,4	171,2	188,3
prace interwencyjne	197,5	396,1	761,6
roboty publiczne	—	—	35,0
kredyty	1,5	1,0	0,7
pośrednictwo pracy dla absolwentów	4,6	24,3	286,7
Przygotowanie zawodowe młodocianych	1372,2	1274,3	1656,5
Pozostałe wydatki	33,5	46,6	64,5

Źródło: Rocznik Statystyczny Gdyni, 1996, s. 183.

więcej pieniędzy niż w roku 1993. Wydatki te wyraźnie zwiększają się z roku na rok. Najwięcej pieniędzy przekazano na:

- 1) zasilki dla bezrobotnych - co wcale nie jest spowodowane większą liczbą rejestrujących się osób (tabela 3);
- 2) prace interwencyjne - jako jedna z form aktywnego przeciwdziałania i stworzenia miejsca pracy dla długotrwale bezrobotnych lub pozostających w trudnej sytuacji materialnej;
- 3) roboty publiczne - w celu stworzenia miejsc pracy głównie dla osób o niskich kwalifikacjach;
- 4) przeciwdziałanie bezrobociu absolwentów - poprzez prowadzenie pośrednictwa pracy.

5. Oferta prasowa jako dodatkowe źródło informacji o wolnych miejscach pracy

Wiedza o rynku pracy pozwala skutecznie pomagać osobom bezrobotnym w poszukiwaniu pracy i lepiej zaspokajać potrzeby kadrowe pracodawców. Ważnym składnikiem tej wiedzy jest znajomość ofert pracodawców poszukujących pracowników i osób bezrobotnych poszukujących pracy publikowanych w prasie i ogłaszanych w komunikatach radiowych.

Oferta prasowa jest także źródłem informacji o rozmiarach i kierunkach popytu na pracę, jak również źródłem informacji o miejscach pracy, które w ten sposób rekrutują pracowników i uzupełniają wolne stanowiska pracy.

W województwie gdańskim systematycznie wzrasta liczba ofert pracy. W Wydziale Informacji i Analiz Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Gdańsku prowadzi się okresowo obserwacje i analizy ofert pracy zamieszczanych w lokalnych dziennikach pod kątem zawodów najczęściej poszukiwanych na rynku pracy.

W okresie od 16 sierpnia do 16 września 1995 roku przeprowadzono taką analizę ofert pracy zamieszczanych w „Dzienniku Bałtyckim”. W badanym okresie w tej gazecie opublikowano 4010 ofert, które dotyczyły pracy w:

- handlu 950 ofert, tj. 23,7% wszystkich badanych ofert
- produkcji 700 ofert, tj. 17,4%
- budownictwie 765 ofert, tj. 19,1%
- usługach 935 ofert tj. 23,3%
- pozostałe oferty sformułowane były ogólnie jako „praca” - 660 ofert, tj. 16,5% ogółu.

Spośród ofert pracy stosunkowo najwięcej było ofert w zawodach: sprzedawcy - 282, murarza - 262, krawcowej - 190, spawacza - 110, monterka kadłubów okrętowych - 85, księgowej - 78, fryzjerki - 65, kafelkarza - 64, handlowca - 58, stolarza - 55, sekretarki - 55, akwizytora - 50, elektronika - 50-

Stosunkowo mało było w tym okresie ofert pracy dla osób z wyższym wykształceniem. Najliczniejsze z nich to oferty dla: magistra farmacji - 28, inżyniera budownictwa - 20, inżyniera mechanika - 19, informatora - 18, nauczyciela języków obcych - 18.

Ta niezbyt wysoka liczba ofert dla osób z wyższym wykształceniem wynika, jak sądzę, w pewnym stopniu z tego, że sposób rekrutacji osób z wyższym wykształceniem odbywa się inaczej. Częściej oni sami zgłaszają swoje oferty do pracodawców, nie czekając na nie w prasie.

Osoby poszukujące pracy i oferujące swoje umiejętności zamieściły 170 ogłoszeń, w których oferowały siebie jako kandydata do pracy. Pracy poszukiwały osoby:

- posiadające umiejętności i doświadczenie zdobyte w pracy za granicą;
- posiadające umiejętności i zawód szczególnie poszukiwany na rynku pracy;
- poszukujące pracy chałupniczej;
- głównie z wyższym wykształceniem, które nie znalazły pracy w inny sposób.

Spośród przedsiębiorstw poszukujących pracowników przez oferty prasowe wyróżniało się:

- przedsiębiorstwa, których zarządy poszukują pracowników wykwalifikowanych, np. spawaczy;
- przedsiębiorstwa, których zarządy poszukują możliwie najlepszego kandydata na nie obsadzone stanowisko pracy spośród osób, które odpowiedziały na prasową ofertę;
- przedsiębiorstwa, które kompletując załogę, zamierzają przyjąć „wstępnie” do pracy większą liczbę kandydatów, aby później przez ich selekcję dojść do optymalnego stanu załogi.

Codziennie w naszych lokalnych gazetach („Dziennik Bałtycki”, „Gazeta Morska”, „Głos Wybrzeża”, „Wieczór Wybrzeża”) około 250 pracodawców zgłasza oferty pracy.

Zbiorowość bezrobotnych składa się z osób o bardzo zróżnicowanych postawach w stosunku do pracy. Oznacza to, że nie wszyscy zarejestrowani bezrobotni są potencjalnie tymi „gorszymi” w porównaniu do już pracujących. Ożywienie w gospodarce i pojawiająca się wraz z nim rosnąca liczba prasowych ofert pracy sprawia, że stają się one coraz ważniejszym źródłem informacji o wolnych miejscach pracy.

6. Oczekiwania na zatrudnienie absolwentów wyższych uczelni

Według Głównego Urzędu Statystycznego wskaźnik bezrobocia wśród osób w wieku 18-24 lata wynosi około 40%. Prawie połowa absolwentów szkół nie ma szans na znalezienie pracy. Często zdesperowana taką sytuacją młodzież podejmuje się zajęć niezgodnych z prawem. Są jednak i tacy, zwłaszcza wśród studentów, którzy mogą przebierać w ofertach renomowanych firm krajowych i zagranicznych. Najbardziej poszukiwanymi pracodawcami wśród młodzieży w wieku 18-24 lata w 1995 roku okazali się:

- Coca-Cola
- Pepsico/Wedel
- Arthur Andersen
- Procter and Gamble
- Unilever
- Bank Handlowy
- Bank Śląski
- Price Waterhouse
- B R E
- PeKaO S.A.

Z ostatnich badań Ministerstwa Edukacji Narodowej wynika, że około 50% studentów stacjonarnych studiów podejmuje pracę już w czasie nauki, a na studiach zaocznych i wieczorowych nie pracujący to wyjątki. Studia u większości nie są już przedłużeniem dzieciństwa. Ponad połowa studentów musi sfinansować swoją naukę, stąd coraz większe zaangażowanie w pracę, a tym samym także większe wymagania w stosunku do uczelni.

Po ukończeniu studiów młodzi najchętniej podejmują pracę w branży lub sektorze¹²:

- Consulting/Audyt - 16,03%
- Bankowość - 14,6%
- Reklama - 16,06%
- Firma handlowa - 13,44%
- Hotelarstwo/turystyka - 6,91%
- Mass media - 5,3%
- Produkcja/przemysł - 5,1%
- Ubezpieczenia - 4,2%

Dzisiaj studenci stali się także wymagający. Inwestują w siebie i oczekują od pracodawcy godziwego wynagrodzenia. Podczas praktyk studenckich w firmach typu Unilever czy Procter and Gamble są w stanie zarobić od 800 do 1500 zł i to często w niepełnym wymiarze godzin. Nic dziwnego, że jako absolwenci domagają się znacznie wyższych płac. Silny wzrost oczekiwanego wynagrodzenia nastąpił szczególnie w roku 1995 i jak wskazują badania przeprowadzone przez AIESEC, stale się zwiększa. Młodzi po ukończeniu studiów chcą zarabiać:

	I płaca w zł	II płaca w zł
Wyższa Szkoła Morska w Gdyni	804	1281
Uniwersytet Gdański	1068	1740
Szkoła Główna Handlowa	1399	2054
Uniwersytet Warszawski	1415	2067
Politechnika Gdańska	1269	1819
Prywatna Wyższa Szkoła Biznesu i Administracji w Warszawie	1810	2742

7. Kierunki usprawnień

W ostatnich latach Polska stała się terenem dużych zmian, związanych z reformą systemu gospodarczego, wśród których zaistniał problem bezrobocia. Zmusza to do innego spojrzenia na problem przygotowania

¹² Źródło: AIESEC Polska.

społeczeństwa do udziału w życiu zawodowym. W tym względzie dużą rolę odgrywają działania podejmowane przez urzędy pracy. Najpilniejszą sprawą jest reedukacja i edukacja osób bezrobotnych.

W celu zwiększenia aktywności i przeciwdziałaniu bezrobociu na terenie Rejonowego Urzędu Pracy w Gdyni cenne mogą być następujące działania:

- 1) Zwiększenie skali doksztalcania osób bezrobotnych przez firmy symulacyjne. Człowiek, który przez dłuższy czas jest bezrobotny popada w depresję, apatię, a czasem w różne uzależnienia. Stworzenie mu możliwości zmiany kwalifikacji i doskonalenia zawodowego pomoże wykorzystać potencjał, który w nim tkwi oraz uchronić go, jego rodzinę oraz całe społeczeństwo przed skutkami bezrobocia. Dzięki popularyzacji idei kształcenia w firmach symulacyjnych mogłyby stać się one stałym elementem systemu rekwalifikacji i doksztalcania osób bezrobotnych. Cenną inicjatywą mogą stać się organizowane w takich firmach symulacyjnych szkolenia także w zawodach robotniczych.
- 2) Większe zainteresowanie istniejącym rynkiem pracy na terenie miasta Gdyni. Stworzenie zespołu pracodawców w Rejonowym Urzędzie Pracy może zwiększyć poziom zatrudnienia osób bezrobotnych. Pracodawcy mogą w ten sposób bezpośrednio wybierać sobie odpowiednich dla siebie pracowników.
- 3) Współpraca z lokalną prasą. Oferta prasowa jest także źródłem informacji o rozmiarach i kierunkach popytu na pracę, jak również źródłem informacji o miejscach pracy, które w ten sposób rekrutują pracowników i uzupełniają wolne stanowiska pracy. Codziennie w naszych lokalnych gazetach („Dziennik Bałtycki”, „Gazeta Morska”, „Głos Wybrzeża”, „Wieczór Wybrzeża”) około 250 pracodawców zgłasza swoje oferty pracy.
- 4) Poprawa kadrowych i techniczno-organizacyjnych warunków funkcjonowania Urzędu Pracy. Za zasadne uważani zmianę budynku Urzędu Pracy lub jego rozbudowę, wyposażenie Urzędu w sprzęt komputerowy, utworzenie kompleksowej bazy danych o rynku pracy, usprawnienia wewnętrznego przepływu informacji i organizacji pracy, ilościowego i jakościowego rozwoju kadr oraz pozytywnego motywowania do pracy, między innymi poprzez wzrost wynagrodzeń.

Na tle poziomu i struktury bezrobocia na terenie Gdyni starałam się zwrócić uwagę na wysoką wartość kwalifikacji, jako warunku ułatwiającego znajdowanie i utrzymanie pracy zarobkowej. Na uboczne skutki bezrobocia najmniej narażeni są absolwenci szkół wyższych, ale oprócz zdobytego wyższego wykształcenia ważna jest także „ruchliwość”. Oznacza ona nie

tylko konsekwentne poszukiwanie atrakcyjniejszego pracodawcy w ramach wykonywanej specjalności, ale przede wszystkim uzupełnianie kwalifikacji kilkakrotnie w ciągu całego życia zawodowego. Świetny fachowiec, lecz „wąsko wyspecjalizowany” może mieć z czasem ogromne trudności ze znalezieniem satysfakcjonującego zatrudnienia. Znajomość języków obcych, sprawne posługiwanie się komputerem, wykształcenie wyższe w pewnej dziedzinie oraz psychiczna gotowość do zmian to najbardziej pożądany багаż na drodze życia zawodowego.

Załącznik 1

Miejsca pracy będące w dyspozycji Rejonowego Urzędu Pracy wg stanu w dniu 31.08.1995.

A. HANDEL, GASTRONOMIA I INNE USŁUGI	Liczba miejsc pracy
1 Kucharz	10
2 Kelner, bufetowa	16
3 Piekarz, cukiernik	10
4 Sprzedawca	80
5 Krawcowa, dziewiarka, szwaczka	105
5 Fryzjer, Kosmetyczka	13
7 Pośrednik handlowy	
Stanowiska wykwalifikowane inne, w tym:	
Introligator-Poligraf	10
pozostałe	
9. Stanowiska niewykwalifikowane	
10. Pozostałe	
RAZEM	244
w tym:	
oferty dla młodocianych	
oferty w sektorze publicznym	
oferty nie zrealizowane dłużej niż 1 miesiąc	65
oferty pracy stałej	240

B. STANOWISKA NIEROBOCZE, robotnicze – pozostałe:

1.	Pracownicy biurowi	90
2.	Handlowcy	
3.	Księgowi	12
4.	Lekarze, pielęgniarki	
5.	Nauczyciele	24
6.	Ekonomiści, prawnicy	
7.	Stanowiska nierobotnicze inne	
	w tym:	
	pozostałe	
8.	Pozostałe stanowiska robotnicze	34
	w tym:	
	pozostałe	
	RAZEM	160
	w tym:	
	oferty dla młodocianych	
	oferty w sektorze publicznym	23
	oferty nie zrealizowane dłużej niż 1 miesiąc	28
	oferty pracy stałej	153

C. ZAWODY BUDOWLANE

1.	Murarz, tynkarz	49
2.	Malarz	35
3.	Stolarz, cieśla	57
4.	Blacharz, dekarz	25
5.	Zbrojarz, betoniarz	3
6.	Inne stanowiska wykwalifikowane	30
	w tym:	
	technik budowlany	8
	Pozostałe stanowiska niewykwalifikowane	
	RAZEM	207
	w tym:	
	oferty dla młodocianych	
	oferty w sektorze publicznym	
	oferty nie zrealizowane dłużej niż 1 miesiąc	94
	oferty pracy stałej	194

D. ZAWODY MECHANICZNE

1.	Monter urządzeń (wszystkie specjalności)	38
2.	Mechanik obróbki metalu	103

3.	Branża poligraficzna	
4.	Spawacz	37
5.	Kierowca, akwizytor	26
6.	Branża samochodowa	33
7.	Operator sprzętu	10
8.	Elektryk, elektromechanik, elektronik	29
9.	Stanowiska techniczne inne	86
10.	Stanowiska robotnicze inne	62
11.	Stanowiska nierobotnicze inne	
	RAZEM	424
	w tym:	
	oferty dla młodocianych	
	oferty w sektorze publicznym	40
	oferty nie zrealizowane dłużej niż 1 miesiąc	88
	oferty pracy stałej	376
<u>E. OFERTY PRACY DLA INWALIDÓW</u>		
	RAZEM	37
	w tym:	
	oferty dla młodocianych	
	oferty w sektorze publicznym	40
	oferty nie zrealizowane dłużej niż 1 miesiąc	19
	oferty pracy stałej	37
F. OFERTY PRACY OGÓŁEM (A+B+C+D+E)		
	w tym:	
	oferty dla młodocianych	
	oferty w sektorze publicznym	66
	oferty nie zrealizowane dłużej niż 1 miesiąc	294
	oferty pracy stałej	1000

DZIAŁALNOŚĆ STRAŻY MIEJSKIEJ W GDYNI

SEBASTIAN KOLKE I GRZEGORZ GRUCA

(studenci III roku)

1. Wprowadzenie

STRAŻ MIEJSKA powstała w celu przywrócenia i utrzymania porządku na ulicach polskich miast. Ze względu na częsty kontakt z ludźmi Straż Miejska winna być instytucją „społecznego zaufania”

Obywatele Rzeczypospolitej, będący dotychczas chronieni przez policję, zetknęli się z nową instytucją dbającą o ich bezpieczeństwo. Różnica między Strażą Miejską a policją wyraża się tym, że straż winna zajmować się rozwiązywaniem problemów mieszkańców i władz gmin na terenie swojego działania, natomiast policja winna skupiać się na problemach ogólnych, takich jak kontrola ruchu drogowego i zagadnienia przestępczości. Policja ze względu na centralizację swoich zadań często nie była w stanie zajmować się problemami regionalnymi. Stąd też w Straży Miejskiej upatrywano ratunek dla coraz bardziej zagrożonego ulicznego porządku.

Z biegiem czasu okazało się jednak, że strażnicy postrzegani są głównie jako „gminni poborcy podatków” skupiający się na karaniu mandatami. Wytworzył się swoisty obraz strażnika miejskiego dbającego o porządek przede wszystkim poprzez wypisywanie mandatów dla źle parkujących kierowców

Autorzy niniejszego artykułu, dokonując analizy negatywnych zjawisk występujących w Straży Miejskiej w Gdyni, pragną wskazać przyczyny błędów i pokazać możliwości i kierunki usprawnienia. Stąd też w końcowej

części opracowania znalazły się propozycje zmian, jakie powinny zostać wdrożone w procesie powoływania i zarządzania Strażą Miejską w Gdyni.

2. Podstawy prawne funkcjonowania straży miejskiej

Straże miejskie (gminne) w Polsce mogły powstać dzięki uchwaleniu w 1990 r. Ustawy o Policji). Rozdział czwarty ustawy dotyczy w całości straży. Jego treść brzmi:

Art. 23

1. Burmistrzowie i prezydenci miast mogą, w porozumieniu z Ministrem Spraw Wewnętrznych, tworzyć umundurowane straże miejskie.

2. Rada Ministrów, w drodze rozporządzenia, określa szczegółowe zasady współpracy Pohcji ze strażami miejskimi oraz zakres, w jakim Komendant Główny Policji sprawuje fachowy nadzór nad tymi strażami i udziela im pomocy.

3. Z zastrzeżeniem art. 24 ust. 1-4, przepisy rozdziałów 1-3 niniejszej ustawy dotyczące Pohcji stosuje się odpowiednio do straży miejskich.

Art. 24

1. Szczegółowy zakres zadań, obowiązków i uprawnień straży miejskich, a także ich strukturę, umundurowanie, dystynkcje i uzbrojenie określa statut straży, nadawany przez burmistrza lub prezydenta miasta w porozumieniu z Ministrem Spraw Wewnętrznych.

2. Funkcjonariusze straży miejskich wykonują wyłącznie czynności administracyjno-porządkowe.

3. Funkcjonariusze straży miejskich nie mogą używać broni palnej ani środków przymusu bezpośredniego, oprócz określonych w art. 16 ust. 1 pkt 1 i 2.

4. Koszty związane z funkcjonowaniem straży miejskich pokrywane są ze środków samorządu terytorialnego¹.

Nowelizacja ustawy w dniu 21.07.1995² wprowadziła dodatkowe elementy do rozdziału czwartego polegające na przyznaniu strażom prawa do oskarżania przed kolegium ds. wykroczeń i dokonywania czynności sprawdzających, oraz rozszerzyła katalog środków przymusu bezpośredniego o psy obronne służbowe.

Ustawie towarzyszy szereg aktów wykonawczych, które zawierają delegację dla Straży Miejskich bądź stwarzają możliwości oparcia na nich działań straży. Są to między innymi:

Rozporządzenie Rady Ministrów z 30.11.1990 w sprawie szczególnych zasad współpracy Policji ze strażami miejskimi oraz zakresu nadzoru fachowego i pomocy udzielanej tym strażom przez Komendanta Głównego Policji (Dz. U. nr 84, poz. 492)

Rozporządzenie ministra szefa Urzędu Rady Ministrów z 15.05.1991 w sprawie określenia wykroczeń, za które pracownicy terenowych

1 Ustawa o pohcji Dz.U. nr 30/90, poz. 179.

2 Dz.U. nr 104, poz. 515.

organów administracji ogólnej wykonujący zadania w zakresie nadzoru urbanistycznego i budowlanego oraz funkcjonariusze straży miejskich są upoważnieni do nakładania grzywnien w drodze mandatu karnego (Dz.U. nr 43, poz. 193)

- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych z 05.03.1991 w sprawie nakładania, uiszczania i ściągania grzywnien w postępowaniu mandatowym (Dz.U. nr 20, poz. 87)
- Rozporządzenie Rady Ministrów z 17.09.1990 w sprawie trybu legitymowania, zatrzymywania osób, dokonywania kontroli osobistej oraz przeglądania bagaży i sprawdzenia ładunku przez policjantów (Dz.U. nr 70, poz. 409)
- Rozporządzenie Rady Ministrów z 17.09.1990 w sprawie określenia przypadków oraz warunków i sposobów użycia przez policjantów środków przymusu bezpośredniego (Dz.U. nr 70, poz. 410).

Gminy mogą uchwalać przepisy porządkowe (z delegacją dla straży) na podstawie ustawy z 08.03.1990 o samorządzie terytorialnym (Dz.U. nr 16, poz. 95). Istnieją także wcześniejsze akty prawne, których egzekwowanie jest również przewidziane dla straży. Są to:

- Rozporządzenie Rady Ministrów z 30.09.1980 w sprawie ochrony Środowiska przed odpadami i innymi zanieczyszczeniami oraz utrzymaniu porządku w miastach i wsiach (Dz.U. nr 24, poz. 91)
- Zarządzenie Ministra Administracji, Gospodarki Terenowej i Ochrony Środowiska z 28.02.1982 w sprawie zakresu obowiązków dozorców domów (Monitor Polski nr 9, poz. 62).

Wydaje się, że osobnego wyjaśnienia wymaga występujące w treści ustawy pojęcie „czynności administracyjno-porządkowych”. Interpretacja tego pojęcia w działalności Straży Miejskich jest następująca: czynności administracyjne to przede wszystkim kontrola zgodności stanu rzeczywistego z przepisami prawa oraz czynności pomocnicze dla tej kontroli, tj. legitymowanie, zapytania, sporządzanie notatek służbowych, wystąpień itp., natomiast czynności porządkowe to działania zmierzające do przywrócenia porządku (zgodności ze stanem prawnym) na danym obszarze.

Mimo tak dużej liczby aktów prawnych sytuacja straży nie jest do końca unormowana. Występujące „potknięcia” ustawodawcy przy określaniu niektórych uprawnień³ powodują chaos w działaniach. Brak

3 Np. art. 88 Kodeksu Wykroczeń mówiący, iż „kto na drodze publicznej prowadzi pojazd bez wymaganych przepisami świateł lub pozostawia pojazd bez wymaganego przepisami oświetlenia, podlega karze grzywny” nie może być egzekwowany przez Straż Miejską, gdyż ta nie może zatrzymywać pojazdów będących w ruchu.

jest jednolitego tekstu ustawy regulującego całość organizacyjno-prawną straży (mimo, iż złożono w sejmie projekty kilkunastu ustaw o strażach). Dlatego głównym aktem prawnym, którym kierują się straża jest ich statut uchwalony w gminach (jest to swoista „konstytucja” tych organizacji).

Statut Gdyńskiej Straży Miejskiej nadano na podstawie Uchwały nr 900/92 Zarządu Miasta Gdyni z dnia 29.12.1992. Według statutu do zadań straży należy w szczególności:

1. Kontrola przepisów porządkowych i administracyjnych związanych z działalnością publiczną lub obowiązującymi w miejscach publicznych.

2. Kontrola przepisów wynikających z uchwał Rady Miasta Gdyni dotyczących ładu, porządku i bezpieczeństwa publicznego, szczególnie dotyczących:

a) wykonywania przez podmioty gospodarcze i osoby odpowiedzialne zadań w zakresie utrzymania czystości i należytego stanu nawierzchni ulic, ich oznakowania, oświetlenia i zabezpieczenia w czasie prowadzenia robót drogowych,

b) ujawniania nielegalnych budów, prowadzenia robót budowlanych bez zezwolenia lub stwarzających zagrożenie życia lub zdrowia obywateli a także stwarzających zagrożenie pożarowe,

c) kontrola wykonywania przez właścicieli, administratorów i zarządców nieruchomości obowiązków w zakresie utrzymania porządku i czystości w obrębie posesji na przyległych do niej ulicach i chodnikach, zgodnie z obowiązującymi przepisami,

d) ujawnianie przypadków niszczenia lub zanieczyszczenia środowiska a szczególnie dewastacji drzewostanu zieleni miejskiej, rzek i zbiorników wodnych,

e) kontrola działalności handlowej i usługowej na terenie miasta Gdyni, a szczególnie ujawnianie działalności nielegalnej, bez zgłaszania i opodatkowania w miejscach niedozwolonych lub prowadzenie jej niezgodnie z wydanym zezwoleniem.

f) kontrola targowisk miejskich i przyległych do nich obszarów szczególnie pod względem legalności prowadzonej działalności handlowej i usługowej, a także przestrzegania przepisów sanitarnych i porządkowych oraz egzekwowanie od osób odpowiedzialnych za targowiska utrzymania czystości zarówno w czasie trwania targu, jak i bezpośrednio po jego zakończeniu.

3. Współdziałanie z organami administracji samorządowej i rządowej administracji ogólnej oraz wyspecjalizowanymi organami kontroli, jak Stacja Sanitarно-Epidemiologiczna, Państwowa Inspekcja Handlowa, Rejonowa Komenda Straży Pożarnych i zakładowe Straże Przemysłowe, Straż Ochrony Przyrody, Administracja Lasów Państwowych, a także stowarzyszeniami i towarzystwami, w których zakresie działania leży ochrona przyrody, zabytków, miejsc pamięci narodowej itp.⁴

Oprócz tego statut nakazuje straży ścisłą współpracę z policją w zakresie ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego poprzez utrzymywanie stałej łączności, wspólnym prowadzeniu służb, przekazywaniu informacji itp. Statut zobowiązuje straż również do działalności ratowniczej (informowanie o awariach, udzielanie pierwszej pomocy) oraz do odwożenia osób nietrzeźwych do Izby Wytrzeźwień, jeśli pozostawienie ich mogłoby

4 Statut Gdyńskiej Straży Miejskiej, art 2.

zagrozić ich zdrowiu lub stwarzać zagrożenie dla innych. Dodatkowo statut określa organizację Straży, sposób jej umundurowania, formy finansowania, uzbrojenie itp.

3. Organizacja Straży Miejskiej w Gdyni

Organizacja Straży Miejskiej w Gdyni podyktowana jest przede wszystkim specyfiką jej działalności. Poniżej przedstawiono schemat struktury organizacyjnej gdyńskiej straży. Takie stanowiska jak radca prawny, inspektor BHP, pion księgowy, kadry, sekretariat nie różnią się w swoich zadaniach od ich odpowiedników w innych organizacjach. W związku z tym w dalszej części opisane zostały tylko stanowiska charakterystyczne dla straży.

Komendant SM - jest osobą mianowaną przez Zarząd Miasta. Podlega bezpośrednio prezydentowi miasta oraz w sprawach operacyjnych Komendantowi Wojewódzkiemu Policji. Jest przełożonym wszystkich funkcjonariuszy i pracowników.

Inspektor ds. operacyjnych - podlega zastępcy komendanta. Jest odpowiedzialny za nadzór nad pracą dowódców posterunków i dyżurnych. Planuje i nadzoruje przebieg działań operacyjnych w skali całej straży.

Dowódca posterunku - podlega bezpośrednio inspektorowi ds. operacyjnych. Jest bezpośrednim przełożonym funkcjonariuszy na danym posterunku, organizuje, nadzoruje i kontroluje służbę funkcjonariuszy. Przygotowuje projekty opinii służbowych w stosunku do podwładnych, bierze udział w decydowaniu o premiowaniu podległych mu osób. Instruuje i szkoli funkcjonariuszy do wykonywania wyznaczonych zadań, opracowuje plany działań w rejonie podległego mu posterunku.

Dyżurny SM - podlega bezpośrednio inspektorowi ds. operacyjnych. Do jego zadań należy: przyjmowanie intrwencji od obywateli, wydawanie sprzętu i wyposażenia funkcjonariuszom, dbałość o ład i porządek na terenie komendy, bieżąca koordynacja działań patroli w terenie, obsługa łączności z patrolami oraz różnymi instytucjami.

Inspektor ds. skarg i interwencji - podlega komendantowi. Przyjmuje interesantów w sprawach skarg i odwołań, bada zasadność merytoryczną i prawną nakładanych kar, przeprowadza postępowania wyjaśniające i kontrolne w przypadku ujawnienia nieprawidłowości w postępowaniu strażników. Sporządza wnioski i pisma do sądów i prokuratury, jest oskarżycielem publicznym przed Kolegium ds. Wykroczeń. Pełni również funkcję inspektora ds. szkoleń.

Inspektor ds. gospodarczych (kwatermistrz) - podlega komendantowi, jest przełożonym magazyniera - konserwatora oraz sprzętaczy. Koordynuje wszelkie działania związane z planowaniem zakupów, użytkowaniem oraz remontami wyposażenia SM. Opiniuje zasadność zakupów sprzętu, planuje remonty pojazdów i obiektów użytkowanych przez straż, negocjuje umowy z partnerami świadczącymi usługi na rzecz SM.

Inspektor ds. koordynacji - pełni w straży dwie funkcje. Jest osobą współpracującą z ramienia straży z różnymi instytucjami, odpowiada za public relations, podlega bezpośrednio komendantowi. Drugą funkcją inspektora jest sprawowanie nadzoru nad oddziałem konnym straży i tu podlega inspektorowi ds. operacyjnych, będąc jednocześnie przełożonym dowódcy oddziału.

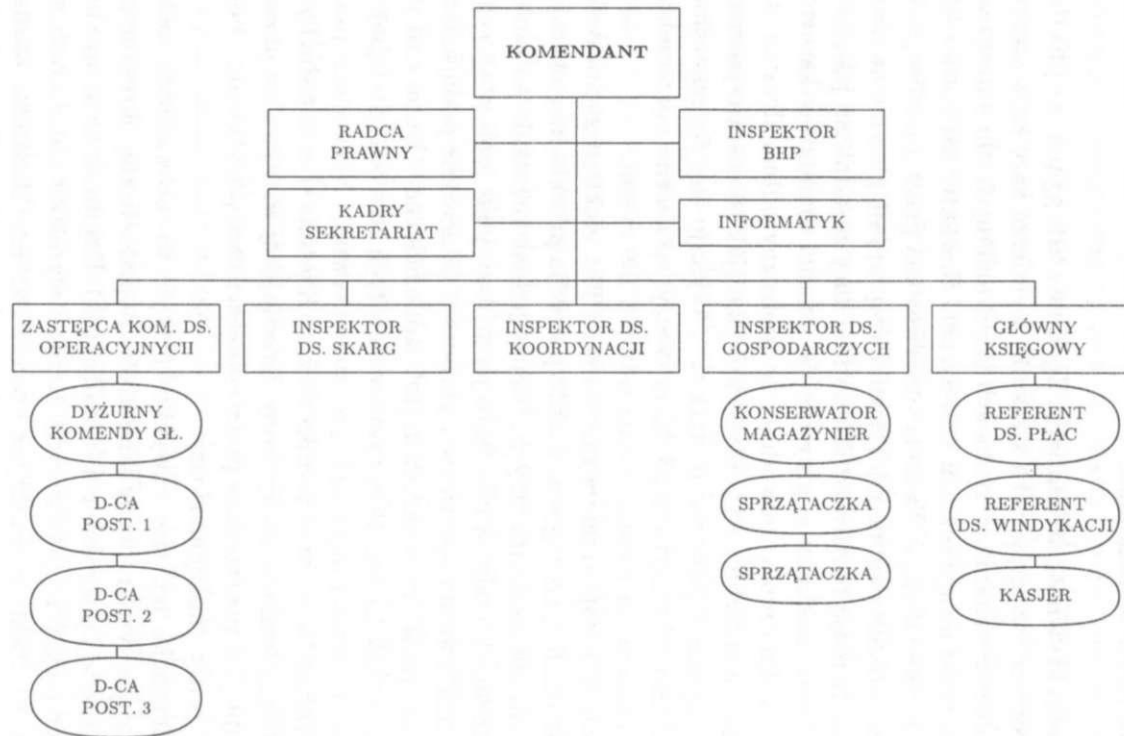
Strażnik - podlega dowódcy posterunku. Realizuje statutowe i poza-statutowe działania straży w zakresie prewencji, represji (w stosunku do osób popełniających wykroczenia i przestępstwa) oraz działalności ratowniczej.

4. Analiza działalności Straży Miejskiej w Gdyni

4.1. Rozbudowa struktur biurokratycznych. Przedstawiona w części trzeciej niniejszego artykułu struktura wykazuje zbytek wysmuklenie. Uwidacznia się to szczególnie w istnieniu trzech szczebli pośrednich pomiędzy komendantem a strażnikiem (dowódca posterunku, inspektor operacyjny oraz zastępca komendanta).

Straż Miejska często realizuje zadania rutynowe (np. kontrola licencji na handel uliczny, karanie kierowców parkujących swe samochody w obrębie obowiązywania znaku „zakaz zatrzymywania”). Są to zadania o niskim stopniu trudności. Zadania trudniejsze (np. zatrzymywanie sprawców przestępstw czy używanie środków przymusu bezpośredniego) pojawiają się rzadko. Dlatego wydaje się, że nadzór nad pracą strażnika nie musi być ścisły, a raczej powinien maleć wraz ze wzrostem doświadczenia zawodowego. Występowanie trzech szczebli pośrednich niepotrzebnie opóźnia proces podejmowania decyzji. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na zbędność stanowiska zastępcy komendanta, który kieruje tylko jednym podwładnym.

Kolejnym przykładem zbyt dużej rozbudowy struktury straży jest stanowisko inspektora ds. koordynacji. Niejasne jest jego miejsce w hierarchii - jako rzecznik prasowy straży podlega komendantowi, a jako nadzorca oddziału konnego - inspektorowi ds. operacyjnych. Nieracjonalne jest utrzymywanie stanowiska, które jeszcze bardziej wydłuża drogę służbową (cztery



Struktura Organizacyjna Straży Miejskiej w Gdyni

szczeble kierowania pomiędzy komendantem a strażnikiem oddziału konnego). Rzecznik prasowy to również funkcja zbędna, ponieważ przy dość małej liczbie pracowników Straży Miejskiej w Gdyni rola ta powinna być spełniana przez komendanta.

4.2. Nieobiektywność strażników. Zgodnie z art. 33 par. 1-4 Kodeksu Wykroczeń organ orzekający (tu strażnik) wymierza karę za wykroczenie według własnego uznania w granicach przewidzianych dla danego wykroczenia, biorąc pod uwagę rozmiar szkody, cel i charakter kary oraz okoliczności łagodzące i obciążające. Niestety obserwowana przez autorów praktyka pokazuje, że strażnicy są nieobiektywni i skupiają się głównie na mandatowaniu, mimo iż mają możliwość stosowania kary zasadniczej jaką jest nagana ustna. Częste nakładanie grzywien w postaci mandatów karnych (nawet za błahe wykroczenia) powoduje, że społeczny odbiór działań straży jest negatywny, a strażnicy są postrzegani jako (jak to zostało powiedziane na wstępie) „gminni poborcy podatków”. Wydaje się, że generalnie można wyróżnić trzy przyczyny tego stanu rzeczy: społeczne zapotrzebowanie na kary, orientacja na wyniki, ocena osoby a nie czynu.

Spoleczne zapotrzebowanie na kary jest efektem zuchwałości sprawców wykroczeń i przestępstw. Jest to potrzeba przykładowego karania sprawców w celu odstraszenia innych. Należy jednak rozróżnić potrzebę karania i jednoczesnego traktowania funkcjonariuszy jako osób zbyt rygorystycznych w traktowaniu sprawców wykroczeń. Generalnie podejście do sprawców przestępstw czy wykroczeń jest jednoznaczne – karać i to jak najsurowiej. Dotyczy to jednak sprawców cięższych zdarzeń (dodajmy, że ocena zdarzenia w oczach obywateli jest subiektywna). Negatywne podejście do pracy strażników czasami wynika z ich zachowania w czasie służby. Na przykład legitymowanie starszej osoby sprzedającej warzywa na prymitywnym stoisku nie jest postrzegane przez społeczeństwo pozytywnie, choć stanowi element pracy funkcjonariuszy.

Orientacja na tzw. „wyniki pracy” to prowadzony przez kadrę zarządzającą system oceny strażników poprzez liczbę określonych działań na przestrzeni jakiegoś czasu (miesiąc, rok). Działania te to np.: liczba osób wylegitymowanych, pouczonych, liczba i wysokość nałożonych mandatów karnych itp. Takie czynniki jak kultura osobista strażnika, zaangażowanie i poziom wiedzy fachowej spychane są na drugi plan. Orientacja ta wzmacniana jest najczęściej poprzez presję finansową (np. niższe premie czy nagrody dla „mało aktywnych”) bądź poprzez perspektywę awansu dla „zaangażowanych”. Istnieją dwa główne powody takiego postępowania kadry – chęć wykazania się sprawnością wobec władz gminy (statystyka)

oraz rozbudowa struktur biurokratycznych. Rozbudowa ta motywowana jest „nadmiarem” zadań i wykrytych wykroczeń.

Ocena osoby a nie czynu polega na wymierzeniu kary nie na podstawie czynu sprawcy (tzn. społeczne niebezpieczeństwo zdarzenia oraz okoliczności towarzyszące) lecz w oparciu o psychiczny stosunek strażnika do sprawcy. Wynika on np. z oceny wyglądu sprawcy, jego statusu majątkowego, czy też powiązań osobistych strażnika z osobą karaną.

Efektom powyższego jest instrumentalne podejście strażników do własnej pracy. Przejawia się ono w traktowaniu pracy jako „zła koniecznego”. Strażnicy wykonują tylko tyle obowiązków ile wynosi wymagane minimum. Zdarzają się sytuacje omijania zdarzeń, jeśli nie przyniosłyby one w efekcie konkretnego wyniku pracy lub traktowanie spraw błahych jak groźnych wykroczeń kwalifikujących się do ukarania.

4.3. Planowanie. Podstawowym problemem Straży Miejskiej w Gdyni jest brak wyraźnego określenia charakteru zadań tej instytucji. Istnieją dwa rodzaje sposobów wykonywania zadań przewidzianych do wykonywania przez straż: prewencyjne i represyjne.

Podejście prewencyjne opiera się na zasadzie „lepiej zapobiegać niż leczyć”. Polega na przewidywaniu pewnych zdarzeń i zapobieganiu ich powstania lub minimalizowaniu skutków. Działania te polegają m.in. na: częstym patrolowaniu miejsc, w których zbierają się osoby spożywające alkohol lub oddziaływaniu na mieszkańców domów jednorodzinnych, aby zgromadzili przed zimą piasek do posypywania chodników.

Represja to działanie polegające na wykryciu i ukaraniu sprawców zdarzeń.

Straż Miejska w Gdyni nie ma wyraźnie określonego charakteru swej działalności i to często skutkuje nieporozumieniami. Wzajemne przenikanie prewencji i represji odbija się negatywnie w procesie planowania działań operacyjnych. Szczególnie dotyczy to działań w okresach tzw. wzmożonej działalności straży, a więc w okresie lata i zimy. Gdynia jako miasto nadmorskie stanowi w lecie atrakcyjną bazę turystyczną. W tym okresie praca straży polega głównie na patrolowaniu terenów najczęściej odwiedzanych przez turystów, tj. Skweru Kościuszki, Bulwaru Nadmorskiego i ulicy Świętojańskiej. Złe rozplanowanie patroli (rozumiane jako częste zmiany składów patrolu czy obszarów ich działania) tworzy chaos, w efekcie którego niektóre punkty sprzedaży (np. pamiątek) są bardzo często i niepotrzebnie kontrolowane. W okresie zimowym natomiast złe planowanie dotyczy np. przygotowań do akcji odśnieżania chodników, jezdni itp. Działania są podejmowane *ad hoc*, bez odpowiedniego przygotowania strażników i bez

akcji informacyjnej skierowanej do mieszkańców. W efekcie zamiast zachęcać do przygotowania się do zimy, wysyła się patrole w różne części miasta z poleceniem wyegzekwowania porządku (karania opieszalych).

Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy jest stosowany przez kierownictwo straży autokratyczny styl zarządzania. W efekcie zadania statutowe straży są wykonywane raczej niedbale, a społeczeństwo ma uzasadnione powody do narzekań.

4.4. System naboru i szkolenia kadry. Straż Miejska najczęściej wykonuje działania rutynowe i powtarzalne. Jednak czasami zdarzają się sytuacje wymagające od strażników znacznych predyspozycji psychofizycznych. Kontakty z chuliganami czy alkoholikami mogą stanowić zagrożenie życia lub zdrowia. Nawet zwykle ujawnienie wykroczenia (np. drogowego) może być niezwykle stresujące, jeśli sprawca jest szczególnie „oporny” na argumenty strażnika. Praca taka wymaga od strażników odporności psychicznej i zrównoważenia. Konieczne jest również posiadanie siły fizycznej i umiejętności szybkiego reagowania. Generalnie przyjęto kilka zasad, którymi powinno się kierować przy naborze kandydatów na strażników: pełnoletność, dobry stan zdrowia, uregulowany stosunek do służby wojskowej, niekaralność, wysoki wzrost, wykształcenie minimum średnie.

Praktyka pokazuje jednak, że nie wszyscy strażnicy pracujący w Straży Miejskiej w Gdyni spełniają te wymogi. Zdarzają się osoby niskie czy wręcz bardzo niskie, bez wykształcenia; stan zdrowia niektórych osób również nie jest zadowalający. Nabór osób poprzedzony jest tylko rozmową kwalifikacyjną z komendantem. Efektem tego są sytuacje, w których strażnik nie podejmie działania, ponieważ jest ono - jego zdaniem - zbyt trudne lub sprawca wykroczenia np. znacznie przewyższa wzrostem funkcjonariusza.

W czasie swojej pracy strażnicy przechodzą tzw. kurs policyjny, na którym uczą się zasad przepisów prawa, poznają techniki ratownicze, uczą się sztuk samoobrony i posługiwania się bronią. Po zakończeniu tego kursu podobne szkolenia odbywają się sporadycznie. Są to najczęściej wykłady inspektora ds. szkoleń lub zaproszonych osób (prawników, inspektorów leśnictwa, „Sanepidu” itp.). Kadra zarządzająca straży nie potrafi opracować systemu szkoleń, które pobudzałyby wyobraźnię strażników oraz inspirowałyby do dalszych poszukiwań. Dlatego funkcjonariusze nie zawsze są przygotowani merytorycznie do wykonywania powierzonych im zadań.

5. Propozycje usprawnień

W każdej organizacji podstawą jej funkcjonowania są czynniki, które można uznać za kluczowe z punktu widzenia osiągania sukcesów. Często jako jeden z kluczowych czynników sukcesu organizacji wymienia się zaplecze finansowe. Również w Straży Miejskiej jest to jeden z ważniejszych czynników sprawnego działania. Straż Miejska jest finansowana z budżetu miasta i nie ma możliwości zwiększenia jej „dochodów”. Możliwe jest jednak lepsze gospodarowanie dostępnym budżetem. Wpływ na lepsze gospodarowanie ograniczonym budżetem mają dwa rodzaje działań:

1. Działania nie wymagające nakładów

a) Zmiana struktury wewnętrznej. Jednym z podstawowych usprawnień struktury Straży Miejskiej w Gdyni stałoby się zlikwidowanie niektórych stanowisk. Przede wszystkim należałoby zlikwidować stanowisko inspektora ds. operacyjnych. Jak już wspomniano Straż realizuje działania często powtarzające się, głównie o niewielkiej skali trudności. Sporadycznie pojawiające się zadania trudne mogłyby być rozwiązywane w zespole pracowniczym. Planowanie działań odbywałoby się w zespole, który tworzyliby dowódca oraz komendant. Likwidacja stanowiska skróciłaby proces decyzyjny, nastąpiłoby usprawnienie przepływu informacji. Generalnie powinno nastąpić ograniczenie nadzoru pracy strażników na rzecz samokontroli oraz niewielkiej kontroli wewnętrznej (dowódca) i zewnętrznej (np. osoba z Zarządu Miasta). Osoba inspektora mogłaby pojawić się dopiero przy znacznym zwiększeniu stanu osobowego straży i konieczności znacznego rozdzielenia funkcji operacyjnych i administracyjnych.

Inna - wydaje się - niepotrzebna funkcja to zastępca komendanta. Osoba ta pełni obowiązki komendanta pod jego nieobecność. Na co dzień stanowi zbyt duże ogniwo w procesie zarządzania organizacją, niepotrzebnie wydłużając i tak rozbudowaną hierarchię. W czasie nieobecności komendanta jego obowiązki mogłaby pełnić osoba doświadczona, ciesząca się autorytetem strażników.

Naszym zdaniem zlikwidować należy również stanowisko inspektora ds. koordynacji. Nadzór nad oddziałem konnym i tak pełni dowódca, a do pomocy ma pracowników stadniny w Gdyni-Kolibkach. Jako rzecznik prasowy również jest niepotrzebny - to komendant reprezentuje straż, a o jej wizerunku decydują zachowania strażników w terenie.

Likwidacja wyżej wymienionych stanowisk pozwoliłaby na oszczędność funduszy i wykorzystanie ich na pożyteczniejsze cele (np. modernizację sprzętu lub rekrutację nowych osób do patrolowania ulic).

b) Wyraźne określenie charakteru i sposobu planowania zadań operacyjnych. Zmiany wewnętrzne w straży powinny być poprzedzone wyraźnym określeniem charakteru działalności. Autorzy stoją na stanowisku, że praca strażników powinna być wykonywana przede wszystkim dla obywateli miasta. Strażnik powinien być osobą, która najpierw informuje i ostrzega, a dopiero potem karze. Nastawienie prospołeczne determinowałoby cały proces planowania - działania operacyjne podejmowane byłyby w interesie mieszkańców. Ważna zmiana powinna także dotyczyć zmiany stylu zarządzania strażą - powinien nastąpić proces demokratyzacji. Strażnicy działający w terenie dobrze znają bolączki i problemy mieszkańców, powinni więc być dopuszczeni do procesu decydowania o działaniach w ich rejonach.

c) Zmiana mentalności strażników. Zmiany w mentalności członków organizacji to jedno z najtrudniejszych do zdiagnozowania zjawisk. Bardzo trudno podać jedną, uniwersalną receptę na zmianę sposobu myślenia i zachowania strażników. Wydaje się, że generalnie należałoby zaszczerpić - opisywane wcześniej - podejście prewencyjne, prospołeczne. Podnoszenie kwalifikacji, wzrost stopnia samooceny oraz odejście od systemu oceny za wyniki pracy to wszystko może wpłynąć na większy obiektywizm i społeczne zaangażowanie. Strażnik powinien odczuwać, że o jego pozycji decydują takie czynniki, jak: kultura osobista, szacunek do własnego munduru, skuteczność, zaangażowanie, koleżeństwo oraz chęć niesienia pomocy innym. Należy bezwzględnie odejść od „orientacji na wyniki”, gdyż to właśnie jest powód powszechnej nieakceptacji działań straży.

2. Działania wymagające nakładów

a) Rozbudowa środków transportu. Niektóre zdarzenia w terenie wymagają szybkiej reakcji ze strony straży. Są to sytuacje, w których dyżurny otrzymuje wiadomość o konieczności natychmiastowego działania w którymś z rejonów. Jeśli w pobliżu nie ma żadnego patrolu pieszego zadanie to musi być wykonane przez patrol zmotoryzowany (radiowóz). Jeśli takich sytuacji występuje kilka w krótkim czasie, straż nie jest w stanie błyskawicznie zareagować. Poprawę sytuacji zapewniłoby zakupienie kilku nowych samochodów, w tym jednej furgonetki, w celu rozwożenia patroli pieszych, które obecnie muszą korzystać ze środków komunikacji miejskiej.

b) Zmiana systemu naboru i szkolenia. Oprócz stosowania podanych wcześniej zasad naboru, zatrudnienie w straży powinno być poprzedzone badaniami odporności fizycznej i psychicznej. Prawdopodobnie testy psychologiczne pozwoliłyby na stwierdzenie, czy kandydat jest w stanie stawić czoła stresom związanym z pracą w terenie (testy takie były kiedyś stosowane w Gdyni, lecz obecnie zaniechano ich używania). Testy można

również stosować okresowo wobec wszystkich pracowników, aby określić ich potencjalną odporność. Wyniki niezadowolające stanowiłyby wskazówkę, że danej osobie należy czasowo powierzyć prostsze zadania lub sugerować rezygnację z pracy.

Sprawność fizyczną należy kształtować poprzez wprowadzenie stałych treningów oraz zapewnienie dostępu do sal gimnastycznych, siłowni itp. Obecnie praktykowane jest to przez niewielką grupę strażników, którzy we własnym zakresie, bez pomocy kadry zarządzającej podnoszą swoją sprawność fizyczną.

Podnoszenie kwalifikacji strażników również jest bardzo ważnym zadaniem. Organizowane sporadycznie szkolenia czy wspólne działania w terenie z przedstawicielami różnych instytucji (Policji, Sanepidu) są niewystarczające. Szkolenia należy przeprowadzać znacznie częściej, w formie interesującej dla strażników - pokazy wideo, odwiedzanie instytucji, dyskusje.

Podane wyżej propozycje wymagają nakładów finansowych - opłata instruktorów, psychologów, wynajem sal treningowych itp. Jednakże efektem opisanych działań byłoby znaczne podniesienie sprawności działań strażników w terenie, co procentowałoby zwiększeniem stanu bezpieczeństwa i porządku w mieście.

6. Zakończenie

Przedstawione zagadnienia wyraźnie ukazują, że Straż Miejska w Gdyni potrzebuje usprawnień. Rozbudowa struktur biurokratycznych, brak określenia wyraźnego charakteru działań, nieobiektywność strażników wpływa w sposób znaczny na realizację zadań w terenie. Mieszkańcy miasta oczekują, aby straż działała szybko, sprawnie i skutecznie. Nie da się tego osiągnąć poprzez przyjmowanie do pracy przypadkowych osób.

Autorzy mają nadzieję, że opisane tu propozycje zmian zostaną wdrożone do realizacji, i że przyczynią się do podwyższenia sprawności działania Straży Miejskiej w Gdyni.