

Beata Ujda

"Przedsiębiorstwa w procesie transformacji", red. J. Mujżel, Warszawa 1997 : [recenzja]

Acta Scientifica Academiae Ostroviensis nr 2, 169-173

1999

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

przez delegowanie uprawnień, przez wyniki, konflikt, zarządzanie przez motywację, partycypację, komunikację oraz zarządzanie kompleksowe.

Oddzielne miejsce autor poświęcił tematyce przywództwa w organizacji, wskazując m.in. na różnicę między zarządzaniem a przywództwem oraz przedstawiając typologię stylów kierowania.

We współczesnej organizacji coraz większe znaczenie ogrywa współdziałanie z innymi ludźmi. W opracowaniu przedstawiono zagadnienia działalności grupowej, uwzględniając etapy rozwoju grupy oraz wady i zalety grupowego podejmowania decyzji.

Bardzo często o sukcesie organizacji przesądza czynnik ludzki. W omawianej pracy autor zaprezentował podstawowe zasady gospodarowania zasobami ludzkimi, ze szczególnym podkreśleniem procesu kadrowego, oceny pracowników, ich doskonalenia i wynagradzania oraz kształtowania kariery osobistej.

Poza częścią podstawową umieszczono także aneks zawierający praktyczne wskazówki dotyczące m. in. przekazywania i przyjmowania uwag krytycznych, prowadzenia negocjacji oraz zwiększania tempa działalności operacyjnej.

Przedstawiona prezentacja nie wyczerpuje w całości zagadnień zawartych w podręczniku. Osoby zainteresowane poszerzeniem wiedzy o organizacji i zarządzaniu odsyłam do samego źródła, czyli omawianej książki. W tym miejscu chcę podkreślić zwięzłość pracy i język zrozumiały dla osób, które po raz pierwszy podejmują studiowanie zagadnień zarządzania. Rozumienie treści ułatwia bogactwo tabel i rysunków poprawiające wizualny odbiór przekazywanych informacji.

Wyrażam przekonanie, że omawiana książka będzie pomocą nie tylko dla studentów, ale także dla wszystkich osób zajmujących się problematyką zarządzania przedsiębiorstwami.

recenzja: Marta Błąd

**J. MUJŻEL (RED.): PRZEDSIĘBIORSTWA W PROCESIE
TRANSFORMACJI, WYDAWNICTWO POLTEX,
WARSZAWA 1997, S. 288**

Proces transformacji systemowej polegający na przechodzeniu od gospodarki centralnie kierowanej do gospodarki rynkowej spowodował radykalną zmianę warunków funkcjonowania wszystkich podmiotów gospodarczych. Liberalizacja gospodarki oraz załamanie tradycyjnych ryn-

ków zbytu na skutek rozpadu Związku Radzieckiego i kryzysu w krajach RWPG najbardziej zaskoczył przedsiębiorstwa państwowe. Rynek stał się weryfikatorem działalności przedsiębiorstw, wymuszając zmiany dostosowujące rozmiary i rzeczową strukturę ich działalności do nowej sytuacji. Przedsiębiorstwa zostały zmuszone do działań restrukturyzacyjnych, które doprowadziły do zasadniczo innego ukształtowania ich potencjału wytwórczego, źródłem finansowania oraz relacji efektywnościowych. Ze względu na to, iż proces restrukturyzacji nie został zakończony, a obecny stan jego zaawansowania umożliwia sformułowanie pewnych uogólnień i hipotez w kwestii dalszego przebiegu, a także uwarunkowań jego efektywności, recenzowana publikacja zasługuje na szczególną uwagę.

Praca pod redakcją prof. Jana Mujzela zatytułowana „Przedsiębiorstwa w procesie transformacji”, prezentuje ciekawe wyniki badań dotyczące sektora polskich przedsiębiorstw w latach ustrojowej przebudowy.

Autorzy postanowili zbadać działalność przedsiębiorstw w ujęciu statystycznym i dynamicznym, ukazując główne tendencje przeobrażeń. Na tym tle przedstawiają nie rozwiązane dotąd problemy, jakie stają obecnie przed samymi przedsiębiorstwami oraz osiągnięcia i porażki polityki ekonomicznej w stosunku do podmiotów gospodarczych.

Książka składa się z ośmiu opracowań. Pierwsze pt. „Przedsiębiorstwo w procesie transformacji ustrojowej – synteza wyników” autorstwa Jana Mujzela ma uogólniający charakter. Autor zwraca uwagę na najbardziej istotne osiągnięcia poszczególnych opracowań członków zespołu autorskiego i przedstawia je w uporządkowanej formie. Zaczynając od przeobrażeń strukturalnych przedsiębiorstw, ich kondycji finansowej, poprzez funkcjonowanie podmiotów sektora prywatnego, a kończąc na charakterystyce przedsiębiorstw państwowych, ich ułomnościach i osiągnięciach w dostosowywaniu się do wymagań konkurencyjnej gospodarki rynkowej.

Kolejne rozdziały dość szczegółowo rozwijają różne aspekty przemian w przedsiębiorstwach. W opracowaniu pt. „Syndrom nie dokończonej prywatyzacji – przedsiębiorstwa uczestniczące w przejściowych fazach przekształceń własnościowych”, Barbara Błaszczyk prezentuje liczną grupę przedsiębiorstw o wstrzymanej i przeciągającej się prywatyzacji, które stanowią znaczną część gospodarki, biorąc pod uwagę wielkość zatrudnienia jak i zaangażowany majątek. Są one ulokowane głównie w górnictwie i kopalnictwie, w sekcji zaopatrzenia w energię, gaz i wodę oraz w niektórych branżach przemysłu.

Według autorki najważniejszymi przyczynami przedłużającej się prywatyzacji tych przedsiębiorstw są decyzje polityczne, które wstrzymały bądź wręcz zablokowały przekształcenia własnościowe oraz zła sytuacja

finansowa. W przedsiębiorstwach pozostających długotrwale w sytuacji przejściowej zauważa zjawiska patologiczne np.: brak motywacji do ponoszenia wysiłku na rzecz poprawy gospodarowania, skoncentrowanie się jedynie na czynnościach służących bieżącemu przetrwaniu a nawet rabunkowa eksploatacja majątku firmy.

Z kolei Ewa Balcerowicz w rozdziale zatytułowanym „Kurczenie się przedsiębiorstw państwowych – przemysł przetwórczy w Polsce w latach 1990-1994” przedstawia sposób dostosowywania się podmiotów, który dominował w pierwszym okresie transformacji. Polegał on głównie na sprzedaży lub wydzierżawianiu zbędnych budynków, maszyn i urządzeń oraz na stopniowym zmniejszaniu zatrudnienia rozdętego w czasach poprzedniego systemu.

Dla pogłębienia wiedzy czytelnika o przeobrażeniach w Polsce Jana Macieja w opracowaniu typu case study pt. „Transformacja ustrojowa widziana przez pryzmat Zakładów Przemysłu Dzwierskiego COTEX” ukazuje sposób funkcjonowania typowego przedsiębiorstwa państwowego w latach 1990-95, jego trudności finansowe, problemy dostosowawcze, w tym restrukturyzacje.

Za główne przyczyny niepowodzeń procesów naprawczych i dostosowawczych w przedsiębiorstwach państwowych uważa upolitycznianie zarządzania, czyli bezpośrednią ingerencję organów administracji i związków zawodowych w zarządzanie przedsiębiorstwem oraz brak sił zainteresowanych maksymalizacją zysków. Procesy adaptacyjno – naprawcze przedsiębiorstw utrudniały również: protekcyjność, zasady naliczania opłat z tytułu ponadnormatywnego wzrostu wynagrodzeń, polityka kursowa, opłaty wyrównawcze i nadmierny fiskalizm. Pod adresem polityki fiskalnej autor sformułował ważny wniosek. Uważa on, iż w okresie transformacji obciążenia nakładane na przedsiębiorstwa powinny być możliwie najniższe, po to, aby przedsiębiorstwa, nie mając zdolności kredytowej, mogły się oprzeć na własnych środkach, adaptując się do nowej sytuacji. Jeśli realizacji tej zasady towarzyszyłoby bardziej zdecydowane ściąganie przez budżet jego zmniejszonych należności w przedsiębiorstwach i mniej hojnie rozdawane byłyby subsydia, to eliminowano by z rynku jednostki, których działalność nie ma solidnych podstaw ekonomicznych. Zasoby społeczeństwa przechodziłyby w lepsze ręce. Społeczeństwo uzyskiwałoby więcej produktów i usług, co wywoływałoby jego poparcie dla reform. W rezultacie znacznie szybciej dokonywałaby się transformacja.

Ze względu na to, iż nie obiektywnych ocen potencjału przedsiębiorstw przeznaczonych do prywatyzacji, które pozwoliłyby na wzrost zainteresowania inwestorów krajowych i zagranicznych autor – Tadeusz Baczko – w rozdziale „Kapitał przedsiębiorstw w okresie transformacji”

proponuje wykorzystanie ocen ratingowych opartych o potencjał kapitałowy. Oceny te mogą mieć duże znaczenie dla rynku kapitałowego i prywatyzacji poprzez zmniejszenie asymetrii informacyjnej oraz wyrównanie możliwości w dostępie do rynku i kapitału.

Warunki transformacji zmuszają do poszukiwania nowych możliwości wykorzystania ratingu, takich jak ocena projektów i przedsięwzięć inwestycyjnych, informowanie inwestorów zagranicznych o wiarygodności polskich emisji i emitentów, a także do porównań międzynarodowych.

Szczególną wartość dla praktyki w tym opracowaniu przedstawiają sformułowane przez autora sugestie dla polityki gospodarczej w zakresie prywatyzacji i pomnażania majątku narodowego, a mianowicie: 1) wyższa efektywność wykorzystania majątku i jego pomnażanie powinna stanowić podstawę decyzji w zakresie polityki gospodarczej; 2) eliminacji powinny ulegać patologie polegające na sztucznym podtrzymywaniu przedsiębiorstw o ujemnej wartości netto; 3) wzrost wartości firm może stanowić podstawę do rozwiązania problemów finansowych; 4) przedmiotem szczególnej uwagi powinna być polityka informacyjna na temat potencjału kapitałowego polskich przedsiębiorstw.

Elżbieta Mączyńska i Maciej Zawadzki w swoich badaniach stoją na stanowisku, iż restrukturyzacja regresywna, oparta głównie na redukcji majątku, wyczerpała swoje możliwości i należy przejść do kolejnego etapu restrukturyzacji, opartego na strategii intensywnego inwestowania. Według autorów inwestowanie, nawet finansowe kredytem bankowym, nie stanowi zagrożenia dla kondycji finansowej przedsiębiorstw, ale wprost przeciwnie – stwarza możliwości poprawy rentowności oraz osiągnięcia wysokiego wzrostu.

Zdolność przedsiębiorstw do absorbowania nowych rozwiązań technicznych badał Sławomir Szwedowski w rozdziale pt. „Innowacyjność przedsiębiorstw w okresie transformacji”. Z badań tych wynika, że aktywność innowacyjna przedsiębiorstw jest bardzo niska, przede wszystkim ze względu na ekonomiczną nieopłacalność projektowanych przedsięwzięć, niski poziom wykorzystania majątku produkcyjnego oraz duże zasoby pracy przy równoczesnym braku odpowiednio kwalifikowanej kadry. W wielu przypadkach niechęć do innowacji jest spowodowana zbyt wielkim przywiązaniem załóg do tradycyjnych rozwiązań technicznych stosowanych przez długie lata w przedsiębiorstwie.

Według autora nie udało się jeszcze stworzyć warunków zmuszających przedsiębiorstwa do wejścia na ścieżkę postępu technicznego ani warunków sprzyjających podejmowaniu przedsięwzięć technicznych, co jest przyczyną małej konkurencyjności polskich wyrobów na rynku światowym i deficytu w handlu zagranicznym.

Kończące omawianą pozycję opracowanie Ewy Kamińskiej pt. „Przedsiębiorstwa w okresie transformacji w świetle badań empirycznych” systematyzuje i analizuje dotychczasowe polskie badania nad przedsiębiorstwami, prowadzone w latach 1989-1995. Autorka przedstawia w sposób chronologiczny procesy dostosowawcze podmiotów badane przez różne instytuty naukowe. Oprócz głównych czynników decydujących o transformacji przedsiębiorstw takich jak: zmiany własnościowe, kondycja finansowa, czynniki organizacyjne, postęp techniczny i siła robocza, autorka szeroko analizuje także efekty i bariery prywatyzacji, które bezpośrednio wpływają na tempo przekształceń. Do efektów zalicza się przede wszystkim wzrost rentowności oraz możliwości wyselekcjonowania i lepszego motywowania kadr kierowniczych. Natomiast głównymi barierami są: trudne kwestie prawne dotyczące własności gruntów i nieruchomości, nieodpowiednie przygotowanie likwidatorów, brak aktywnych inwestorów, wysokie opłaty leasingowe, sprzeciw rady pracowniczej, a także brak elastyczności w podejmowaniu decyzji przez centrum.

Główną zaletą omawianej pracy jest przekazanie bogatego dorobku badań w postaci wniosków, uwag końcowych i sugestii dla praktyki gospodarczej, w tym zwłaszcza dla polityki gospodarczej, zarówno mikro-, jak i makroekonomicznej.

Kolejnym walorem publikacji jest przeanalizowanie badanych zagadnień na przykładzie konkretnego przedsiębiorstwa oraz praktyczne wskazanie kierunków jego rozwoju.

Trzecią wreszcie zaletą tej pracy jest jej aktualność, kompleksowe naświetlenie omawianych problemów, jasność i zwięzłość prezentowanych zagadnień.

Praktyczne wskazania i zalecenia jak działać przy kontynuacji transformacji rynkowej przedsiębiorstw sprawia, że recenzowana książka stanowi wartościowe i godne polecenia opracowanie dla kadry kierowniczej przedsiębiorstw stojących zwłaszcza przed problemem wyboru drogi oraz formy restrukturyzacji i prywatyzacji.

Z pożytkiem skorzystać z niej powinni także studenci wydziałów ekonomicznych oraz inne osoby zainteresowane bardzo aktualną problematyką transformacji polskiej gospodarki.

Recenzja: Beata Ujda