

Adam Węgrzyn

Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu

ISTOTA I ZNACZENIE BARIER SPOŁECZNO-KULTUROWYCH W PROCESIE WDRAŻANIA CONTROLLINGU NA PRZYKŁADZIE OPERATORA GAZOCIĄGÓW PRZESYŁOWYCH GAZ-SYSTEM SA ODDZIAŁ WE WROCŁAWIU

1. Wstęp

W artykule zaprezentowano wybrane doświadczenia praktyczne i spostrzeżenia autora uczestniczącego w procesie wdrażania controllingowej koncepcji zarządzania w oddziale terenowym przedsiębiorstwa Operator Gazociągów Przesyłowych Gaz-System SA¹ mającego strategiczne znaczenie dla bezpieczeństwa energetycznego kraju.

¹ Spółka Skarbu Państwa OGP Gaz-System SA powstała w 2004 r. w związku z koniecznością dostosowania się do zaleceń Nowej Dyrektywy Gazowej 2003/55/WE z 26 czerwca 2003 r., przyjętej przez Radę i Parlament Europejski. Celem jej wydania była decyzja Komisji Europejskiej o przyspieszeniu liberalizacji rynku gazowniczego UE. Dyrektywa dotyczyła wprowadzenia mechanizmów rynkowych w branży gazowniczej poprzez wydzielenie operatora systemu przesyłowego, którego zadaniem jest świadczenie usługi przesyłania gazu ziemnego na rzecz wszystkich podmiotów na zasadzie równego traktowania. 1 lipca 2005 r., na mocy decyzji URE, Gaz-System uzyskał status operatora systemu przesyłowego w Polsce. Do zadań Spółki należy świadczenie usługi przesyłania gazu sieciami przesyłowymi. Struktura OGP Gaz-System SA obejmuje centralę Spółki w Warszawie oraz sześć oddziałów zlokalizowanych w: Rembelszczyźnie, Tarnowie, Świerklanach, Wrocławiu, Poznaniu i Gdańsku. Spółka zarządza siecią gazociągów na terenie Polski, o długości ponad 14 tys. km, 16 tłoczniami gazu ziemnego oraz ponad 1300 stacjami gazowymi wysokiego ciśnienia. Zatrudnia ponad 2 tys. pracowników. OGP Gaz-System Oddział Wrocław jest kontynuacją Regionalnego Oddziału Przesyłu we Wrocławiu, który to oddział jako jeden z sześciu został utworzony 1 stycznia 2000 r. w wyniku restrukturyzacji i przekształceń branży gazowniczej, w tym PGNiG SA. Do zadań Oddziału należy transport gazu poprzez system gazociągów wysokiego ciśnienia na terenie województw dolnośląskiego, części wielkopolskiego i lubuskiego. W skład infrastruktury przesyłowej obsługiwanej przez Oddział wchodzi: 270 stacji gazowych, 2 tys. km gazociągów i dwie tłocznie gazu.

2. Etapy wdrażania controllingu na przykładzie OGP Gaz-System SA Oddział we Wrocławiu

Praktycznie do roku 2006 controlling był rozwijany w OGP Gaz-System SA tylko na poziomie operacyjnym przez oddziały terenowe, bez koordynacji i partycypacji ze strony centrali. Partycypacja władz Spółki w rozwoju controllingu ograniczała się dotychczas tylko do „nieprzeszkadzania” oddziałom terenowym w rozwoju własnych metodyk i doskonalenia narzędzi controllingu. W kolejnych latach budżetowych ograniczano się do administracyjnego wyznaczania założeń do budżetowania, np. poprzez ustalenie przewidywanego poziomu inflacji, wskaźnika wzrostu wynagrodzeń czy tzw. procentowego wskaźnika racjonalizacji kosztów, o który oddziały musiały zredukować zaplanowane budżety operacyjne. Zarząd Spółki wyznaczał kolejne terminy opracowania budżetów oddziałów oraz akceptował wcześniej zredukowane plany, często z pominięciem trybu negocyjacyjnego, bez konsultacji z oddziałami. Z upływem czasu tylko oddziałom we Wrocławiu i Poznaniu udało się wypracować takie autorskie metodyki budżetowania, odpowiadające specyfice danego oddziału, które stały się podstawowym narzędziem stosowanym w ramach controllingu. Udało się również oddziałom wypracować własne rozwiązania informatyczne, wspomagające budżetowanie. Wszystkie działania w zakresie implementacji narzędzi controllingu (głównie w zakresie zakupu oprogramowania do budżetowania) były finansowane z budżetów oddziałów.

Proces implementacji controllingowej koncepcji zarządzania w OGP Gaz-System SA Oddział we Wrocławiu rozpoczął się w roku 2000 i trwa nieprzerwanie do dnia dzisiejszego. Z inicjatywy dyrektora Oddziału podjęto decyzję o powołaniu Działu Controllingu oraz o wdrożeniu – w ramach controllingowej koncepcji zarządzania – systemu budżetowania kosztów. Głównym celem wdrożenia systemu była precyzyjna identyfikacja źródeł powstawania kosztów oraz stworzenie swoistego systemu samodyscyplinowania kosztów.

Opracowanie na każdy rok obrachunkowy² dokładnego budżetu oraz późniejsza wnikliwa analiza odchyłeń od założonych wielkości pozwalają na prowadzenie działań naprawczych w przedsiębiorstwie, wspierających optymalizację jego funkcjonowania. Budżet OGP Gaz-System Oddział we Wrocławiu po zatwierdzeniu przez Zarząd Spółki, stanowi podstawę przekazywania na rachunek bankowy Oddziału środków pieniężnych potrzebnych do prowadzenia działalności statutowej.

W pierwszym etapie implementacji controllingu w oddziale we Wrocławiu przeprowadzono zmiany przystosowujące przedsiębiorstwo do nowej koncepcji zarządzania. Zmiany te polegały na modyfikacjach struktury organizacyjnej oraz próbach przemiany sposobu myślenia pracowników. Modyfikacje z kolei polegały na zmianie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz na nadaniu istniejącym komórkom organizacyjnym nowego zakresu zadań. Zmiana struktury organizacyjnej Oddziału pod kątem implementacji controllingu sprowadziła się do utworzenia w jej ramach Działu Controllingu i Audytu Wewnętrznego. Dział ten

² W OGP Gaz-System SA rok obrachunkowy rozpoczyna się 1 maja a kończy 30 kwietnia.

otrzymał silne umocowanie w strukturze – podlegał jedynie dyrektorowi naczelnemu Oddziału. Dodatkowo wyznaczono tzw. specjalistów kosztowych. Zakres ich odpowiedzialności za koszty wyznaczono poziomo w relacji do pionowej odpowiedzialności kierowników – każdy specjalista ma za zadanie budżetowanie i monitorowanie jednego lub grupy kont kosztów w układzie rodzajowym (np.: kosztów bhp, paliw, energii czy szkoleń) różnych wydziałów.

Wdrożenie systemu controllingowego – jak zresztą każda zmiana organizacyjna – wymaga nie tylko określenia adekwatnych struktur oraz procedur działania w ich ramach, lecz także modyfikowania zachowań poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa. Zmiana zachowań warunkowana jest z kolei dokonaniem przebudowy elementów kultury organizacyjnej w drodze oddziaływania na system wartości, przekonania, poglądy i postawy pracowników, jak również na charakter relacji między nimi. Modyfikacja kultury organizacyjnej jest zjawiskiem, które szczególnie trudno poddaje się strukturyzacji, przybierając charakter długotrwałego i żmudnego procesu oddziaływania na pracowników. Duże znaczenie mają również wszelkie akcje szkoleniowe i informacyjne, wyjaśniające założenia i charakter teoretycznej koncepcji controllingu z równoczesnym odniesieniem do warunków praktyki.

Zmiana sposobu myślenia pracowników Oddziału zmierzała z kolei w kierunku zwiększenia zakresu ich odpowiedzialności za planowane, a następnie realizowane działania, a także w kierunku poprawy gospodarności oraz świadomości kosztowej. W tym przypadku świadomość kosztowa rozumiana jest jako posiadana wiedza na temat poziomu generowanych kosztów procesów, których współwłaścicielami są poszczególni pracownicy, oraz sposobów ich optymalizacji.

W badanym przedsiębiorstwie państwowym wytworzyła się specyficzna kultura organizacyjna – silna pozycja przedsiębiorstwa na rynku³ zapewniała pracownikom stabilność pracy i nie było konieczności zmian. Pojawienie się idei wdrożenia controllingowej koncepcji zarządzania spotkało się z niechęcią, wynikającą raczej z nieznamośności filozofii tej koncepcji niż z obiektywnej oceny jej przydatności dla przedsiębiorstwa.

Etap pierwszy, który można określić etapem zmian organizacyjno-kulturowym, trwał około trzech lat. Trudno oceniać, czy okres ten był odpowiedni czy też zbyt długi. Wydaje się jednak, że w tego typu przedsiębiorstwach wszelkie zmiany kulturowe należy przeprowadzać w sposób ewolucyjny. W drugim etapie implementacji controllingowej koncepcji zarządzania w Oddziale konieczne okazało się wypracowanie odpowiednich narzędzi informatycznych, wspomagających budżetowanie w ramach controllingu. W związku z tym etap ten można nazwać etapem informatyzacji. Trwa on do dnia dzisiejszego.

³ Operator Gazociągów Przesyłowych Gaz-System SA jest monopolistą na polskim rynku przesyłu gazu ziemnego.

3. Bariery społeczno-kulturowe powstałe podczas procesu wdrażania controllingu na przykładzie OGP Gaz-System SA Oddział we Wrocławiu

Poniżej zaprezentowano zestawienie inhibitorów zmian, jakie wystąpiły w analizowanym przedsiębiorstwie państwowym na dotychczasowych etapach wdrażania controllingowej koncepcji zarządzania⁴:

I. Osłabienie determinacji dyrektora zakładu jako głównego sponsora zmiany. W analizowanym przedsiębiorstwie głównym inicjatorem projektu wdrożenia controllingu i zwolennikiem przeprowadzanych zmian w początkowej fazie był dyrektor Oddziału. Jego determinacja pozwoliła na przełamanie oporu ze strony dyrektora ekonomicznego, technicznego i wszystkich kierowników średniego szczebla, nieprzychylnych projektowanym zmianom. Skupienie się z czasem na innych aspektach związanych z zarządzaniem zakładem i odwrócenie uwagi od projektu wdrożenia controllingu osłabiło inicjatywy podejmowane przez Dział Controllingu m.in. w następującym zakresie:

A. Po zakończeniu każdego roku budżetowego Dział Controllingu organizował spotkanie dla kierowników centrów kosztowych i specjalistów kosztowych, podsumowujące miniony rok budżetowy. Podczas spotkania kontrolerzy w obecności dyrektora prosili o wyjaśnienia dotyczące przyczyn powstania odchyłeń od budżetów, tj. przekroczeń lub niewykonania budżetu, przyczyn kształtowania się kosztów na wskazanych kontach kosztów zespołu 4 ZPK w danych okresach. Proszono również o komentarz na temat zdarzeń (np. awarii systemu przesyłowego), do których doszło w dziale, a które miały bezpośredni wpływ na poziom generowanych kosztów, a także proszono o wyjaśnienia na temat wybranego sposobu dekretacji wskazanych dokumentów księgowych. Omawiane działanie pozwalało zorientować się przedstawicielom Działu Controllingu i dyrektorowi czy kierownicy centrów i specjaliści kosztowi mają kontrolę nad planowanymi i monitorowanymi przez siebie kosztami, czy rozumieją specyfikę kosztów procesów, których są właścicielami, i wreszcie – czy prawidłowo opisują i dekretują dokumenty księgowe, posługując się przy tym opracowanym przez służby ekonomiczne Sylabusem księgowym. Omawiane działania stanowiły ważne ogniwo w systemie kontroli budżetów i tym samym monitoringu efektywności, dyscyplinowały odpowiedzialnych za generowanie kosztów i zapewniały utrzymanie gospodarności. Rezygnacja dyrektora z uczestnictwa w spotkaniach budżetowych, a także odstąpienie od wyciągania konsekwencji w stosunku do kierowników bądź specjalistów kosztowych, którzy nie przestrzegali przyjętych zasad budżetowania i dopuszczali się niegospodarności, poważnie osłabiła wypracowane systemy kontroli oraz zmniejszyła skuteczność podejmowanych przez Dział Controllingu inicjatyw

⁴ Zestawienie powstało na bazie doświadczeń praktycznych autora jako współuczestnika projektu wdrażania controllingu w latach 2005-2007 i stanowi uzupełnienie katalogu barier, jakie autor prezentował już w swoim wcześniejszym opracowaniu [Węgrzyn 2004, s. 563].

związanych z decentralizacją i delegowaniem odpowiedzialności na niższe szczeble zarządzania. Poważnie także został nadszarpnięty autorytet tego działu.

B. Ważnym elementem metodyki budżetowania w Oddziale we Wrocławiu jest cykliczne przeprowadzanie przez specjalistów z Działu Controllingu tzw. audytów technologiczno-kosztowych. Celem audytów jest m.in. sprawdzenie zasadności powstania kosztów co do ilości, miejsca i czasu. Audyty przeprowadzane są głównie w terenie na obiektach systemu przesyłowego gazu. Po przeprowadzeniu audytu sporządza się raport, zawierający uwagi i rekomendacje, dotyczące głównie efektywności zarządzania kosztami w kontrolowanej jednostce organizacyjnej i zasadności podjętych decyzji technologicznych, skutkujących powstawaniem tzw. kosztów eksploatacyjnych. W przypadku pojawienia się niekorzystnych dla audytowanego uwag i komentarzy w raporcie pokontrolnym kierownictwo Oddziału rezygnowało często z wyciągnięcia konsekwencji służbowych. Takie podejście podważało sens przeprowadzania jakichkolwiek audytów i tym samym osłabiało systemy kontrolne wypracowane w zakładzie.

II. Opór ze strony kierownictwa pionu ekonomicznego, o podłożu emocjonalnym i ambicjonalnym. W Oddziale zrodził się konflikt pomiędzy kierownikiem Działu Controllingu a kierownikiem Działu Księgowości. Konflikt miał podłoże wybitnie ambicjonalne i emocjonalne. Brak porozumienia pomiędzy szefami jednostek, które teoretycznie powinny blisko współpracować, które powinny inicjować i wspólnie realizować różne projekty rozwojowe, przynosił firmie szkody w postaci marnowanej energii i czasu traconego na pozamerytoryczne spory, marnowania potencjału innowacyjnego, którym niewątpliwie dysponowały obie strony konfliktu. Narastający konflikt doprowadzał niekiedy do sytuacji, w której strony rezygnowały z kontaktów służbowych, nawet telefonicznych. Bardzo często odmawiano pomocy Działowi Controllingu w kwestiach merytorycznych, tłumacząc się natężeniem pracy w ramach własnych obowiązków. Likwidacją konfliktu, co ciekawe, nie był zainteresowany ani dyrektor naczelny, który opowiadał się po stronie Działu Controllingu, ani dyrektor ekonomiczny, który bezkrytycznie popierał kierownika Działu Księgowości. Nikt nie podjął się próby likwidacji konfliktu: zakładano, że konflikt tego typu – o podłożu emocjonalnym i osobowościowym – nie wpływa na jakość pracy obu kierowników tak ważnych działów i nie przynosi zakładowi szkody. Rzeczywistość jednak pokazała, że w wyniku opisywanych sporów tracono czas i wiele możliwości realizacji wspólnych projektów rozwojowych.

III. Deklarowany przez kierowników, specjalistów kosztowych i innych pracowników zaangażowanych w budżetowanie „brak czasu na controlling”. Budżetowanie i monitoring kosztów, jako podstawowy instrument controllingu w prezentowanym przedsiębiorstwie, oraz inne działania związane z zarządzaniem kosztami wymagały merytorycznego i czasowego zaangażowania się różnych grup pracowników uczestniczących w implementacji tej koncepcji, tj.: dyrektorów, kierowników, specjalistów kosztowych, pracowników Działu Księgowości, a także pracowników dekretujących dokumenty księgowe. Początkowo controlling był mylony przez większość pracowników z kontrolą, był utożsamiany z ograniczeniami, polityką oszczędności, represjami za przekroczenia ustalonych administra-

cyjnie limitów i wreszcie z działaniami, które wymagać będą poświęcenia cennego czasu. Można pokusić się nawet o stwierdzenie, że wartość dodaną dla zakładu, płynącą z wdrożenia tej koncepcji, widzieli jedynie kierownik nowo powołanego Działu Controllingu i dyrektor naczelny Oddziału, główny zwolennik i inicjator zmiany. Kolejną barierę stanowił brak wiedzy technologicznej specjalistów zajmujących się controllingiem. Infrastruktura techniczna omawianego przedsiębiorstwa ma dużą wartość, stąd duże znaczenie pionu technicznego. Eksploatacja obiektów systemowych przesyłu gazu wymaga wiedzy technologicznej i doświadczenia praktycznego. Prowadzenie monitoringu generowanych kosztów bezpośrednich przez służby controllingowe składające się głównie z ekonomistów bez stosownej wiedzy technologicznej budziło początkowo wiele kontrowersji. Sprawozdania i wnioski z prowadzonego audytu kosztów eksploatacji były zwykle podważane przez służby techniczne. W przypadku oddziału we Wrocławiu podważanie zasadności budżetowania i monitoringu kosztów przez służby techniczne zanikło po włączeniu w skład Działu Controllingu inżyniera z pionu technicznego, posiadającego duże doświadczenie praktyczne.

Pomimo wielu przeprowadzonych szkoleń, spotkań i narad poświęconych różnym aspektom budżetowania i monitoringowi kosztów, pomimo wdrożenia wielu narzędzi pomocnych w realizacji zadań związanych z controllingiem, jak np. całkowite zautomatyzowanie monitoringu budżetów poprzez opracowanie i wdrożenie autorskiego, informatycznego Systemu Raportowego Controllingu⁵ czy opracowanie przewodnika do dekretnowania dokumentów księgowych, tzw. Sylabusu księgowego, okazuje się, że controlling traktowany jest nadal jako zło konieczne. Większość kierowników i specjalistów kosztowych nie korzysta z możliwości, jakie daje system raportowy, nie monitoruje samodzielnie raportów, doprowadzając często do wystąpienia odchyleń, przekracza ustalone terminy opracowania rocznych budżetów działów i poszczególnych analityk kont kosztów, często także nie potrafi wyczerpująco i profesjonalnie uzasadnić ustalonych przez siebie pozycji planistycznych. Sytuację pogarsza także słabość wdrożonego Systemu Ocen Pracowniczych, który pomimo że zawiera, jako jedno z wielu kryteriów ocen, „nieprzekraczanie ustalonych budżetów” czy „rzetelność sporządzanych planów”, nie doprowadził w zasadzie do ukarania żadnego z pracowników ewidentnie naruszających zasady gospodarności.

Taka sytuacja pokazuje, że pomimo dużej pracy organicznej pracowników Działu Controllingu, włożonej w budowanie kultury organizacyjnej opartej na dążeniu do doskonalenia się poprzez rozwój systemu szkoleń wewnętrznych i zastosowaniu klasycznych i nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania, nie udało się do końca zmienić głęboko zakorzenionego w pracownikach tego przed-

⁵ System ten to relacyjna baza danych, oparta na technologii Microsoft Access. Służy on do codziennego eksportu danych z systemu księgowego oraz z systemu gospodarki magazynowej, aktualizowania istniejącej bazy oraz tworzenia i dystrybucji raportów. Raporty są generowane w formie pakietów tabel przestawnych. Pakiety te są następnie rozsyłane wewnętrznym odbiorcom danych controllingowych, zgodnie z ich uprawnieniami. Użytkownicy systemu raportowego mogą przeglądać raporty, korzystając z wygodnych formularzy.

siębiorstwa stanu samozadowolenia, cechującego się brakiem odczuwania potrzeby zmian, brakiem potrzeby uczenia się i niechęcią do posługiwania się nowymi narzędziami. Można to tłumaczyć tym, że monopolistyczna pozycja przedsiębiorstwa na rynku zapewnia pracownikom stabilność pracy, nie wymusza takiego stopnia angażowania się w realizowane zadania (czasowego i emocjonalnego), dążenia do podnoszenia własnych kwalifikacji w dyscyplinach bezpośrednio nie związanych z wykonywaną pracą ani rywalizacji między sobą o utrzymanie stanowisk pracy, jak w przypadku przedsiębiorstw „rynkowych”.

4. Zakończenie

Doświadczenia praktyczne płynące z przykładu prezentowanego przedsiębiorstwa pokazują jak ważne są społeczno-kulturowe uwarunkowania przeprowadzenia zmian. Skupienie się tylko na aspekcie narzędziowym w przypadku implementacji controllingowej koncepcji zarządzania, tj. opracowanie i wdrożenie odpowiedniej metodyki budżetowania, wdrożenie systemu informatycznego wspomagającego budżetowanie i monitoring czy też opracowanie odpowiedniej dla danej specyfiki przedsiębiorstwa metodyki rachunku kosztów nie gwarantuje sukcesu wdrażanej koncepcji. Szczególnego znaczenia nabierają „miękkie elementy”: kultura organizacyjna i aspekt społeczny.

Przykład prezentowanego przedsiębiorstwa pokazuje jak ważna jest determinacja dyrektora zakładu (sponsora zmiany) na każdym etapie zmian. Skupienie się z czasem na innych aspektach związanych z zarządzaniem zakładem i odwrócenie uwagi od projektu wdrożenia controllingu osłabiło inicjatywy podejmowane przez Dział Controllingu i generalnie zmniejszyło efektywność narzędzi stosowanych w ramach controllingu. Także odstąpienie przez dyrektora od wyciągania konsekwencji w stosunku do kierowników bądź specjalistów kosztowych, którzy nie przestrzegali przyjętych zasad budżetowania i dopuszczali się niegospodarności, poważnie osłabiło wypracowane systemy kontroli.

Bariery utrudniające wdrożenie controllingu w prezentowanym przedsiębiorstwie mają także podłoże emocjonalne i ambicjonalne. Rezygnacja dyrektora Oddziału z podjęcia próby likwidacji konfliktu pomiędzy kierownikami służb ekonomicznych była błędem. Rzeczywistość pokazała, że w wyniku opisywanego konfliktu tracono czas i zaprzepaszczono wiele możliwości realizacji wspólnych projektów rozwojowych. Także pomimo trwającego nieprzerwanie do roku 2001 procesu edukacji wewnątrzorganizacyjnej w zakresie controllingu, pomimo wdrożenia wielu narzędzi pomocnych w realizacji zadań związanych z budżetowaniem – controlling traktowany jest nadal jako zło konieczne. Wsparciem dla implementacji controllingowej koncepcji zarządzania w omawianym przedsiębiorstwie miał być także, jak sądzono, komplementarny System Ocen Pracowniczych. Słabość tego systemu polega na tym, iż nie doprowadzono w ramach jego funkcjonowania do ukarania żadnego z pracowników ewidentnie naruszających zasady gospodarności.

Literatura

Węgrzyn A., *Bariery we wprowadzaniu controllingowej koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwach państwowych*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1014, AE, Wrocław 2004.

ESSENCE AND SIGNIFICANCE OF SOCIAL AND CULTURAL BARRIERS IN THE PROCESS OF IMPLEMENTATION OF CONTROLLING ILLUSTRATED BY THE EXAMPLE OF GAS TRANSMISSION OPERATOR GAZ-SYSTEM SA BRANCH IN WROCŁAW

Summary

This paper emphasizes the importance of social and cultural conditions of effecting changes in an enterprise. The example of enterprise presented in this paper proves that determination of the Company Director is of particular significance at each change phase. Focusing over time on other aspects connected with the Company management and diverting the Director's attention from the project of controlling implementation weakened the initiatives taken by the Controlling Department and generally reduced the effectiveness of the applied tools within the scope of controlling. In the enterprise, the barriers hindering the implementation of controlling are also driven by emotional and ambitious motives. It was a mistake that the Branch Management had not attempted to solve the conflict among the Managers of the Financial Division as it had thought that such conflict would not affect the work quality and would not be detrimental to the company. The reality showed that as a result of the above mentioned conflict the time had been wasted and many potential opportunities of joint developmental projects execution had been missed. Moreover, in spite of the intra-organization educational process within the scope of controlling that has been functioning continuously since 2001 and despite implementation of many tools useful in the accomplishment of tasks connected with budgeting, controlling is still treated as necessary evil. The author explains the situation by, among other things, the company's monopolistic position in the market which guarantees employees the employment stability and does not force them to engage in the executed tasks or aspire to raise their qualifications as it is in case of market companies.