

Adam Peszko

# Zarządzanie – samorząd

Dr inż. A. Peszko – Instytut Organizacji i Zarządzania AE w Krakowie, działacz TNOiK.

Przez długi okres przypisywany naszej gospodarce przymiotnik „socjalistyczna” miał ją nobilitować. Dzisiaj posiada on raczej zabarwienie pejoratywne. Zanika również ideologiczny podział na zarządzanie socjalistyczne i kapitalistyczne. Wracamy do źródła, do jedyne podziału: na sprawne i efektywne oraz mało wydajne i nieskuteczne.

Rozpatrzmy w tym świetle zarządzanie naszymi przedsiębiorstwami. Zaczniemy od teorii i przypomnijmy naukowe definicje zarządzania. H. Fayol nie stosuje pojęcia zarządzania, ale używa terminu „administrowanie”, objaśniając go następująco: „administrować to znaczy przewidywać, organizować, rozkazywać, koordynować i kontrolować” (2, s. 48).

G.R. Terry zarządzanie pojmuje jako „realizację założonych celów poprzez wysiłek innych ludzi” (2, s. 47).

J.D. Mooneya uważa, że „zarządzanie to siła koordynująca wysiłek grupy dla zachowania jednolitości w dążeniu do wspólnego celu” (2, s. 47).

J. Zieleniewski – przez zarządzanie rozumie jedną z form kierowania i przypisuje mu sens sprawowania władzy nad ludźmi, która: „wynika z własności rzeczy, stanowiących dla nich niezbędne przedmioty i narzędzia pracy lub z upoważnienia otrzymanego od właściciela tych rzeczy” (2, s. 46).

Teoria wiąże więc jednoznacznie pojęcie zarządzania z rolą nadrzędną zarządzającego w stosunku do grupy, którą kieruje i która daje mu uprawnienia rozkazodawcze i kontrolne. Niektórzy dodatkowo wiążą zarządzanie z własnością środków produkcji lub delegowaniem praw właściciela środków produkcji na innych; jest to prawdopodobnie tak oczywiście, że nie podnoszą w definicji tej kwestii.

Stosowane w nauce organizacji i zarządzania podejście systemowe wyróżnia w każdej organizacji, traktowanej jako system, podsystem zarządzający i podsystem wykonawczy, przy czym ten ostatni musi realizować dyrektywy wydawane przez pierwszy.

Wchodząc głębiej w problematykę zarządzania przedsiębiorstwem rozpatrzeć należy funkcje procesu zarządzania. Pierwsza, historyczna klasyfikacja

funkcji procesu zarządzania, autorstwa H. Fayola, podana została przy definicji administrowania. Uznani powszechnie w literaturze anglosaskiej za autorytety H. Koontz i C.O. Donnel, wyróżniają funkcje: planowania, organizowania, polityki kadrowej, kierowania i kontroli (2, s. 50).

Ch.J. Barnard stosuje zupełnie odmienną klasyfikację wymieniając: utrzymanie komunikacji wewnątrz organizacji, politykę kadrową, formułowanie celów i zadań (2, s. 50).

G. Piętrow, bazując na koncepcji fayolskiej wyróżnia: dobór, rozmieszczenie i doskonalenie kadry, informowanie, prognozowanie, planowanie, regulowanie, decydowanie, wykonywanie i kontrolowanie (1, s. 95).

Uczony słowacki A. Bajcura ujmuje w swej oryginalnej klasyfikacji następujące funkcje: planowanie, organizowanie, kontrolowanie, praca z ludźmi, pozyskiwanie środków rzeczowych i dysponowanie nimi, praca nad informacjami, decydowanie i koordynowanie (1, s. 96).

W literaturze krajowej zdecydowana większość autorytetów wypowiedziających się w tej kwestii (m.in. A. Czermiński, J. Trzcieniecki) wymienia cztery podstawowe funkcje: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Natomiast A. Stabryła proponuje zmodyfikowany klasyfikator, wyróżniający następujące funkcje procesu zarządzania: identyfikację, decydowanie rozkazodawcze, organizowanie i kontrolowanie (2, s. 50). Nie wiadomo, czy ta propozycja nie będzie zdobywała coraz więcej zwolenników. Jest ona bliska powszechnie uznawanej obecnie w świecie idei zarządzania strategicznego i jest odpowiednia do profesjonalnego zarządzania produkcją zintegrowaną komputerowo (CIM). Przegląd funkcji zarządzania nasuwa jednoznaczny wniosek, że proces zarządzania ulega modyfikacjom, staje się coraz bardziej skomplikowany i wymaga podejścia profesjonalnego. Tak jest powszechnie w praktyce światowej w warunkach gospodarki rynkowej. Występuje tam wyłącznie styl menedżerski i zarządzanie strategiczne, sprowadzające się do nieprzerwanej analizy silnych i słabych stron organizacji, konfrontacji wyników tej analizy z pojawiającymi się w otoczeniu okazjami i podejmowania opartych na tym szybkich decyzji, sprawnie realizowanych i kontrolowanych.

W dysonansie z tym wnioskiem pozostaje praktyka samorządowego zarządzania przedsiębiorstwami państwowymi, której zakres obowiązywania zdecydowanie zwiększył się ostatnio.

Sprzeczność wewnętrzna tej formy zarządzania polega na tym, że wybieralna reprezentacja wykonawców stanowi władzę zwierzchnią nad zarządzającym dyrektorem.

**Z mocy prawa pozbawiono fachowo zarządzającego możliwości decydowania o kluczowych sprawach przedsiębiorstwa (pozostawiając mu głos doradczy i pełną odpowiedzialność), przekazano natomiast uprawnienia decyzyjne nieprofesjonalnemu samorządowi.**

Na domiar złego ostatnia modyfikacja ustawy o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego uzależnia całkowicie zarządzającego od rady pracowniczej, dając w jej ręce pełne prawo powoływania i odwoływania dyrektora i ustalania wysokości jego wynagrodzenia.

Próby rozwiązywania problemów gospodarczych za pomocą samorządowego zarządzania przedsiębiorstwami podejmowali również Węgrzy i Jugosłowianie, ale bez skutków pozytywnych. Rząd premiera Mazowieckiego widzi dalekosieżne rozwiązanie sprawy w prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Istota tej koncepcji jest słuszna, tylko realizacja w dającym się przewidzieć czasie mocno wątpliwa.

Uwzględniając trudności obiektywne (społeczeństwo polskie nie ma pieniędzy, a obcy kapitał mimo licznych deklaracji ciągle nie wchodzi z gotówką) oraz czas konieczny, aby proces prywatyzacji osiągnął liczący się zakres – można obawiać się, że dojdzie do kompletnej destrukcji przedsiębiorstw państwowych w wyniku małej sprawności procesu zarządzania. W konsekwencji nastąpi nieodwracalna utrata światowych rynków zbytu i dalsze zwiększenie luki technologicznej oraz trwałe wyeliminowanie nas z przemysłowej mapy świata.

Zwolennicy zarządzania samorządowego powołują się na wprowadzane



# Zarządzanie: kwadratura koła?

Z prof. Andrzejem K.Koźmińskim rozmawia Marek Dziduszko

**Marek Dziduszko:** – Sformułowane w raporcie ekspertów ONZ (streszczenie publikowaliśmy w PO 2-3/90) oceny dotyczącej stanu zarządzania w naszym kraju i opinie na temat polskich możliwości kształcenia i doskonalenia menedżerów zostały przyjęte przez naszych znawców przedmiotu jako wielce dyskusyjne...

Andrzej K.Koźmiński: – Przyznam się, że mnie również ten raport nieco zdenerwował. Trzeba jednak zdawać sobie

sprawę z jego kontekstu – po świecie krąży pewna liczba... renomowanych ekspertów..., którzy w hotelu, na kolanie przygotowują za ciężkie pieniądze opracowania o wspólnym tytule „Jak ucywilizować dzikusa?”. W tych raportach nie ma nic szczególnie głupiego, ale i szczególnie mądrego. Zmieniają się tylko, i tak nieliczne, imiona własne. ...Taka właśnie misja zawitała i do nas.

– **Niezależnie od jej ocen i opinii – niewiele dobrego da się powiedzieć o wykorzystywaniu w naszych przed-**

**siębiorstwach możliwości, które daje zastosowanie współczesnej wiedzy o zarządzaniu.**

– Ona może być prawidłowo wykorzystywana, jeżeli ukształtowany jest twór zwany przedsiębiorstwem. Jest mu niezbędna do przetrwania. Teraz w Polsce demontujemy poprzednie organizacje gospodarcze – i Bogu dzięki – ale model nowych jeszcze nie powstał. Przedsiębiorstwo nadal też jest terenem walki politycznej; zastępczej – ale mającej swe poważne skutki: trwa konfrontacja po-

## ZARZĄDZANIE – SAMORZĄD



w rozwiniętych krajach zachodnich różne formy partycypacji załogi w zarządzaniu i akcjonariaty pracownicze, które my również zamierzamy rozwijać. Formy te przewidują jednak ograniczony udział przedstawicieli załogi w fazie konsultacji, same decyzje pozostawione są profesjonalnym menedżerem lub kompetentnej radzie nadzorczej. Należy podkreślić, że formy te wprowadzone są w wysoko wydajnych (dzięki automatyzacji i komputeryzacji) przemysłach, charakterystycznych dla gospodarki postindustrialnej.

Nasza gospodarka, głęboko spóźniona w rozwoju, winna raczej rozpatrywać rozwiązania, które zostały sprawdzone u „czterech dalekowschodnich tygrysów”. Źródła ich sukcesów tkwią w pracowitości i zdyscyplinowaniu pracowników oraz sprawnym – menedżerskim systemie zarządzania, zapewniającym szybką reakcję na zmiany w otoczeniu.

O zarządzaniu samorządowym nikt tam nawet nie pomyślał. System samorządowy nie może nam przynieść sukcesu choćby z dwóch przyczyn.

Po pierwsze – lata funkcjonowania gospodarki socjalistycznej utrwaliły głęboko w mentalności pracowników postawy roszczeniowe. Takie postawy reprezentują również wybieralni członkowie organów samorządowych.

Z tego względu nie dociera do nich

prawda, że jedyną szansą dla naszej gospodarki jest uzyskanie skokowego przyrostu wydajności, który w warunkach kryzysu i powszechnego braku środków na rozwój można osiągnąć w wyniku eliminacji zbędnego zatrudnienia w przemyśle. Dopiero wówczas wzrosną nasze możliwości konkurencyjne na rynkach światowych i pojawią się przesłanki wzrostu produkcji.

Po drugie – w gospodarce światowej rośnie ranga procesów informacyjno-decyzyjnych. Unowocześnianie systemu zarządzania wymaga jednak znacznych środków na zakup sprzętu komputerowego. Nie znajduje to zrozumienia u organów samorządowych, ze względu na ukształtowane w warunkach ciągłego niedoboru towarów przeświadczenie, że istotne są tylko nakłady na zwiększenie ilości produkcji, a problemy jej rentowności i wskaźniki rotacji kapitału to sprawy drugorzędne.

Po ubezwłasnowolnieniu dyrektora ustawą o samorządzie załogi (zwłaszcza w wyniku jej ostatniej modyfikacji), nie ma w przedsiębiorstwie realnej siły zdolnej realizować sprawnie proces zarządzania i wpływać skutecznie na konieczne zmiany mentalności pracowniczej.

Można postawić pytanie: czy nie warto zrezygnować z wysokiej sprawności zarządzania na rzecz upodmiotowienia

pracownika udziałem w zarządzaniu?

Wydaje się to obecnie całkowicie zbędne. Rysujące się narodziny rynku pracy powodują, że nabiera wartości rzetelna, odpowiedzialna i wydajna praca. O pozycji pracownika w przedsiębiorstwie, bez względu na miejsce w hierarchii służbowej, coraz wyraźniej decydują wyniki jego pracy. Zbędne staje się pozorne dowartościowanie pracownika udziałem w procesach zarządzania. Pracownik wydajny, pewny swej pozycji zawodowej powie wprost: „ja się na zarządzaniu i tych wszystkich wskaźnikach nie znam, ale róbcie tak, abym na swoim stanowisku mógł dużo zarobić”.

Osobiście spotkałem się z takimi zdrowymi postawami. Natomiast pracownik słaby, nie mający sukcesów przy wartościach pracy, będzie przejawiał pozorną aktywność w samorządzie załogi, bo tam widzi szansę uratowania się przed bezrobociem. Ale chyba na dowartościowaniu słabych pracowników nie powinno nam zależeć.

Adam Peszko

### Literatura:

1. Z.MARTYNYIAK: Organizatoryka. PWE, Warszawa 1987.
2. A.STABRYŁA: Analiza systemowa procesu zarządzania. Ossolineum, Wrocław 1984.