

Wacław Biliński

Syndrom przeciętności

Mgr W. Biliński – pracownik warszawskiej firmy consultingowej „TAURES” sp. z o.o.

Współczesne przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej zalegają energicznie, w sposób często bezkompromisowy, o zajęcie i utrzymanie znaczącej pozycji przede wszystkim przez poziom produktywności oraz wysoką jakość wytwarzanych wyrobów lub świadczonych usług. Dążą zdecydowanie do poprawy tych wskaźników. W tym celu tworzą „grupy elit”, „czołowe kadry” czy też zespoły „High-Potentials” jako przewodzące w realizacji działań umożliwiających osiągnięcie nakreślonych celów.

Prof. H. Simon (1) – który na łamach miesięcznika „Manager Magazin” w każdym numerze omawia jeden z palących problemów w sferze organizacji i zarządzania w krajach zachodnich – wysunął niedawno problem zatrudnionych w firmach ludzi przeciętnych.

Nie ulega wątpliwości, że kadra kierownicza, zwłaszcza wyższych szczebli, jest bardzo ważna i odgrywa ogromną rolę w funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstw. Jednak – jak sądzi prof. Simon – obecnie problem wzrostu potencjalnych możliwości tkwi w pracownikach przeciętnych. Kadra kierownicza najwyższego szczebla jest często osamotniona i stanowi zwykle niewielki procent załogi.

Przeciętni pracownicy są najslabszym ogniwem łańcucha funkcjonowania przedsiębiorstw a i w rzeczywistości oni najczęściej określają przeciętny poziom wydajności. Sama kadra kierownicza przedsiębiorstwa nie może działać zbyt wiele, jeżeli jest blokowana przez przeciętnych.

Ponadprzeciętne działania realizują przeciętni tylko w dziedzinie sprawiania

szeroko rozumianych „kłopotów”. Można to przedstawić jak na rysunku 1 (2). Z rysunku tego widać, że stosunkowo niewielka część załogi (ok. 10%) powoduje większość (ok. 90%) różnego rodzaju kłopotów, perturbacji, zamieszania w realizacji zadań przedsiębiorstwa.

Przeciętni znajdują się na wszystkich szczeblach hierarchii zarządzania przedsiębiorstwem.

Wystarczy przypomnieć prawo Petera o osiąganiu szczebla niekompetencji przez kierowników.

Aby taki stan przezwyciężyć, konieczna jest odwaga i konsekwentne działania. Prof. Simon widzi trzy możliwości takich działań, a mianowicie: pozostawienie tylko wybitnej, dobranej kadry, eliminowanie najniechętniejszych albo przesuwanie ich na takie pozycje, na których ich działalność będzie mogła być dokładnie mierzona i kontrolowana.

◆ Możliwość pierwsza jest ograniczona atrakcyjnością przedsiębiorstwa na rynku pracy.

◆ Rozpatrując drugą możliwość, prof. Simon określa ją następująco: eliminacja w każdym roku 5% najgorszych przeciętnych (bez angażowania na te miejsca nowych pracowników) umożliwi – przyjmując średnią wartość 100 i standardowe odchylenie 10 rocznie – wzrost produktywności w pierwszym roku o około 1,3%. Konsekwentna realizacja tej polityki spowoduje kumulatywny wzrost produkcji w okresie pięciu lat o blisko 5,3%. Jeżeli przyjmie się, że przeciętny poziom działalności najgorszych współpracowników określa wartość 70, to ta polityka spowoduje, że obecnie najgorsi współpracownicy wykażą indeks działalności

na 91,7%. Pięcioprocentowe odchylenie od przeciętnego poziomu konkurencji oznacza w praktyce ogromną różnicę i może decydować o „być” lub „nie być” przedsiębiorstwa. Prof. Simon uważa, że usuwanie przeciętności i konsekwentna nietolerancja bumelanctwa i cwaniactwa oraz wszelkiej zlej działalności – to niezwykle wydajna droga zwiększenia produktywności.

Z obserwacji sytuacji w przedsiębiorstwach działających w krajach Europy Zachodniej wynika, że w wielkich przedsiębiorstwach „przeciętność” jest tolerowana częściej niż w małych. Jeżeli te wielkie przedsiębiorstwa osiagają sukcesy, to prawdopodobieństwo tolerowania przeciętności wzrasta. Wynika to przede wszystkim z faktu, że

w dużych przedsiębiorstwach (czy organizacjach) związek między pracą a efektem jest trudniejszy do uchwycenia.

Szansę ujawniania „przeciętności” i jej wpływu na organizację maleją wraz ze wzrostem tej organizacji. Z analizy tego zjawiska prof. Simon określa zadania dla kierownictwa przedsiębiorstw.

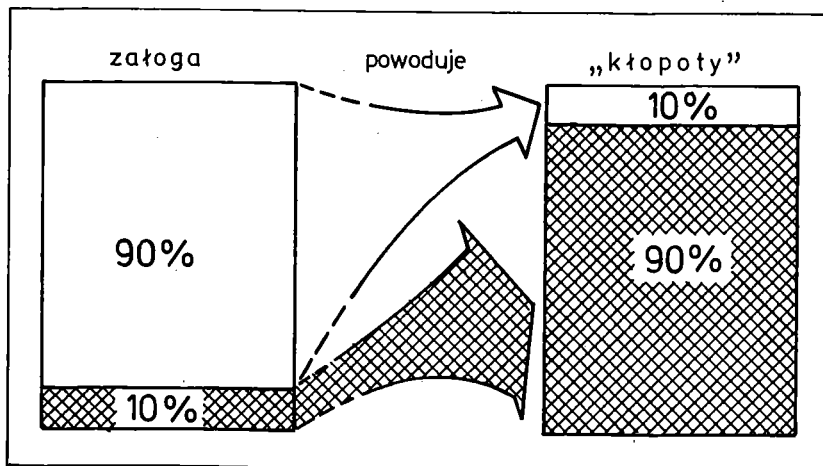
1. Walka z przeciętnymi zaczyna się od rekrutacji kadr. Staranny dobór kadr powinien przyczynić się do usunięcia najbardziej rażących błędów. Japończycy na dobór kadr przeznaczają wiele czasu i pieniędzy (18-godzinny test przy przyjęciu) oraz ich doskonalenie (20 tys. USD na osobę). Już bowiem F. Taylor pisał, że właściwy dobór pracowników jest najważniejszym czynnikiem wzrostu wydajności.

2. Stworzenie atmosfery kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie, która nie będzie tolerować bumelanctwa i cwaniactwa. Praca nie może być kontrolowana tylko przez kierownictwo. Te działania muszą być podejmowane przez współpracowników z tego samego szczebla. Ich nacisk ma szczególne znaczenie, bowiem jedni pracownicy nie mogą i nie chcą pracować za innych.

3. Należy doprowadzić do wyraźnego widzenia przez wszystkich pracowników ścisłego związku między wykonywaną pracą a otrzymywaną płacą: Jest to zadanie kierownictwa trudne, ale konieczne. Przeprowadzone ostatnio w USA badania ankietowe wykazały, że 45% respondentów nie widzi związku między swoją pracą a otrzymywaną płacą. Takie sprężenie jest szczególnie ważne.

4. Szerokie stosowanie tzw. okresu próbnego. Wstępna selekcja (testy, rozmowy indywidualne) umożliwi odsiew, ale okres próbny, zwłaszcza dłuższy np. roczny, umożliwia wybór najlepszych pracowników. Wymaga to odwagi i konsekwencji.

Zapoznając się z rozważaniami prof. Simona należy uzmysłowić sobie, że mają one miejsce w kraju o wysokim, wszechstronnym rozwoju, w kraju znaj-



Anna Francik

Rynek pracy a innowacyjność

Dr A. Francik – Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

Konsekwencją wzajemnego oddziaływania podaży i popytu na pracę jest nadwyżka lub niedobór rąk do pracy. Powstała obecnie nadwyżka rąk do pracy powinna stymulować innowacyjność całej gospodarki i jej podmiotów. Racjonalizacja struktur zatrudnienia oraz innowacyjność są zjawiskami niejako współbrzmującymi. Racjonalizacja zatrudnienia zakłada pełne wykorzystanie kwalifikacji pracownika na każdym stanowisku, najlepsze wykorzystanie czasu pracy i nieprzekraczanie intensywności pracy. Zakłada więc istnienie (dążenie do) optymalnej struktury zatrudnienia. Nieodzownym warunkiem tej racjonalizacji jest

właściwa organizacja stanowiska pracy, które ma wyraźnie sprecyzowany cel i jest wyposażone w niezbędne urządzenia czy maszyny, odpowiadające standardom światowym.

Innowacyjnej gospodarce potrzebna jest rzesza ludzi pracujących na tego rodzaju stanowiskach.

Racjonalizacja zatrudnienia podnosi wartość pracy. Osłabione znaczenie pracy, uznane za jedno z najpoważniejszych zagrożeń społecznych, spowodowało brak zainteresowania nowymi metodami pracy, jej doskonaleniem, zmniejszyło innowacyjność gospodarki. Zwolnienie ludzi nieprzydatnych podnosi więc poziom racjonalizacji oraz innowacyjności. Racjonalne zatrudnienie wzmaga aktywność związaną z wykorzystaniem kwalifikacji, daje satysfakcję z pracy stymulującą działalność zawodową, zaspokaja aspiracje i dążenia pracowników. Sprzyja więc innowacyjności.

Sformułowane wyżej hipotezy nie znalazły (przynajmniej na razie) potwierdzenia w naszej gospodarce rzeczywistości. Przyczyny braku weryfikacji tych hipotez tkwią w wielu sferach. Ograniczając się tylko do sfery zatrudnienia, najważniejsze z nich

można sformułować następująco.

◆ Zwolnienia pracowników nie opierają się na podstawowych zasadach racjonalizacji, a więc nie stwarzają warunków do innowacyjności. Sytuacja gospodarcza przedsiębiorstw (brak zbytu, brak pieniędzy) zmusza je do zwolnień, ale nie skłania do innego niż dotychczas myślenia o zasobach pracy. Udział kosztów zatrudnienia w kosztach własnych wyrobu jest niski. Przedsiębiorstwo oszczędza te czynniki produkcji, które są najdroższe. Konsekwencją tego jest przypadkowość zwolnień.

◆ Zła sytuacja finansowa przedsiębiorstw nie skłania kierownictwa zakładów pracy do podejmowania ryzyka związanego prawie zawsze z innowacjami. Częste zmiany kadrowe usprawiedliwiają ostrożność, bowiem efekty innowacyjne (przesunięte w czasie) mogą być przypisane innemu kierownictwu. Niedoskonałe funkcjonujący rynek nie spełnia jeszcze roli weryfikującej i nie wymusza zachowań

SYNDROM PRZECIĘTNOŚCI

dującym się od dziesięcioleci w gospodarce rynkowej z ostrą walką konkurencyjną.

Wielu Polaków wyobraża sobie, że przejście do gospodarki rynkowej niejako automatycznie rozwiąże problem przeciętnych. Zostaną oni po prostu w pierwszej kolejności zwolnieni z pracy i zasilą szeregi bezrobotnych. Wydaje się, że jest to pogląd pozbawiony słuszności. Potwierdzają to zarówno doświadczenia Zachodu (właśnie ten problem wysuwa prof. Simon), jak polskie doświadczenia z okresu powojennego, a zwłaszcza z ostatniego roku.

Przed wszystkim tych „przeciętnych” jest w naszych warunkach procentowo znacznie więcej niż w krajach zachodnich. Złożyło się na to wiele przyczyn (wychowanie wielu pokoleń w okresie zaborów, okres okupacji hitlerowskiej, wypaczenia okresu powojennego), których w krótkim czasie trudno się pozbyć. Wymaga to, obok rozstrzygnięć systemowych, długiej pracy pragmatycznej i wychowawczej.

Wydaje się, że problem w naszych warunkach sprowadza się przede wszystkim do sfery organizacji i zarządzania. Dla przykładu: przeprowadzony przez autora w ubiegłym roku sondaż, obejmujący kadrę kierowniczą (dyrektorów, zastępców, naczelników) z administracji terenowej – 20 osób oraz z przedsię-

biorstw – 60 osób, wykazał, że podejmowali oni wiele istotnych decyzji bez przygotowania, pod presją czasu. Miesięcznie na jednego badanego przypadło przeciętnie sześć takich decyzji w administracji, zaś w gospodarce jedenaście. Decyzje te dotyczyły spraw o istotnym znaczeniu np. „organizacji i reorganizacji” (31 i 36%), „spraw finansowych” (29 i 22%) oraz innych, np. inwestycyjnych czy kadrowych. Tak więc w sprawach często kluczowych decydowano bez przemyślenia i przygotowania, dając możliwość działania właśnie przeciętnym. Wydaje się więc, że należy rozpocząć od uporządkowania sfery organizacji i zarządzania, stanowiącej niejako „podstawę podstaw” wszelkich podejmowanych działań, jeżeli mają one być skuteczne.

Obok zaleceń prof. Simona, które w naszych warunkach są również całkowicie aktualne i powinny być realizowane, należy zastanowić się i nad innymi, można powiedzieć specyficznymi dla Polski.

W obecnej sytuacji charakteryzującej się głęboką i pogłębiającą się recesją rysuje się jednak szansa dla wielu przedsiębiorstw, szansa uwolnienia się od „przeciętniaków”, od bumelantów i cwaniaków lub zmuszenia ich do solidnej pracy. Szansa ta może być wykorzystana jedynie wówczas, jeżeli będzie zrealizowana w sposób profesjonalny

i sprawiedliwy, jeżeli decydować będą kryteria umiejętności i uczciwego stosunku do pracy, a nie związków ze starą czy nową nomenklaturą.

Sytuacja przedsiębiorstw zacznie się poprawiać, gdy pracownicy będą rzeczywiście pracować i gdy zauważą ścisły związek między pracą a płacą.

Aby dojść do takiej sytuacji, kierownictwa przedsiębiorstw muszą mieć wyraźną wizję przyszłości, muszą widzieć siebie, swoją firmę nie tylko dziś, ale za rok czy za pięć lat. Do osiągnięcia takiej wizji możliwych scenariuszy rozwoju sytuacji niezbędne jest podjęcie działań zwanych STRATEGIINGIEM, które umożliwiają opracowanie i przyjęcie wielowariantowej strategii przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa, w warunkach niepewności i ciągłej zmienności otoczenia. Metodyczne aspekty tej działalności zostały przedstawione w „Przeglądzie Organizacji” nr 4 i 5/1991.

Wacław Billiński

1. Profesor HERMANN SIMON – pracownik naukowy na Uniwersytecie im. Jana Gutenberga w Mainz oraz przewodniczący Rady Unic University Connection, GmbH w Bonn.

2. Oparte na „Manager Magazin” nr 4 1991 r. strona 220.