

Aleksander J. Matejko

Style kierowania

Prof. A.J. Matejko – Uniwersytet w Albercie (Kanada) jest jednym z instruktorów uniwersyteckich USA zajmujących się socjotechniką.

Zadania kierownicze różnią się między sobą zależnie od nasilenia niezbędnych kontaktów, stopnia udziału pracy ludzkiej oraz zasięgu standaryzacji produktu (usług). Usługi mogą być proste albo wysoce wykwalifikowane, produkcja może mieć charakter jednostkowy lub masowy. Do tych wszystkich okoliczności powinna być dostosowana rola kierownictwa.

Coraz powszechniejszy jest pogląd, że we współczesnych warunkach skuteczniejszy jest demokratyczny styl kierowania. Nie należy jednak tego absolutyzować. Są różne stopnie demokratyzacji procesu kierowniczego: od zasięgania opinii podwładnych zaproszonych przez kierownika aż do wspólnego podejmowania i realizowania decyzji. Przy tej ostatniej wersji należy baczyć, aby odpowiedzialność kierownika za podejmowane decyzje nie ulegała zbyt niemu osłabieniu. Musi być wiadomo, kto za co jest odpowiedzialny. W każdym przypadku kierownik

ponosi odpowiedzialność zarówno za zadania, jak i za ludzi.

Można dokonać wyboru wśród czterech stylów kierowania: autorytarnego, opiekuńczego, konsultacyjnego i kolegialnego. Żaden z tych stylów nie jest albo doskonały, albo całkowicie nieprzydatny.

Styl zarządzania musi być dostosowany do sytuacji, ludzi, zadań i gotowości kierownika do posługiwania się nim. Ludziom, ogólnie biorąc, należy ufać, ale nie aż do naiwności. Niezbyt bystry kierownik może stać się przedmiotem

ŹRÓDŁA I PROCEDURA WYCENY...

Jednym z możliwych sposobów ustalenia faktycznego stopnia zużycia środków trwałych jest jego oszacowanie na podstawie porównania

jednostkowej zdolności produkcyjnej np. maszyny i urządzenia, instalacji (wycenianej) z jednostkową zdolnością produkcyjną analogicznej maszyny, urządzenia, instalacji eksploatowanej przez innych użytkowników lub z charakterystyką zamieszczoną w katalogach, cennikach, ofertach sprzedaży i w innych źródłach informacji. Przedmiotem porównania mogą i powinny być parametry techniczne i ekonomiczne, takie jak np.: czas obróbki detalu, liczba wykonanych operacji w ciągu minuty, godziny (wydajności pracy), energochłonność i materiałochłonność jednostkowa produkcji.

Tak przeprowadzone porównania umożliwiają oszacowanie stopnia zużycia wycenianych składników materialnych majątku przedsiębiorstwa. Dysponując szacunkiem stopnia zużycia wycenianych składników majątku można dokonać korekty wartości umorzenia obliczając je jako iloczyn wartości początkowej brutto wycenianych składników oraz ustalonego w drodze szacunku stopnia zużycia. Różnica między wartością początkową a umorzeniem wycenianych składników majątku stanowi wartość netto.

Wartość ta na ogół nie będzie jeszcze odzwierciedlać rzeczywistej wartości rynkowej, albowiem nie uwzględniono przy jej ustalaniu aktualnych cen analogicznych lub podobnych składników majątku. Dlatego dla rzetelności wyceny majątku i wartości przedsiębiorstwa należy w możliwie najszerszym zakresie uzyskać informacje o aktualnych cenach na rynku krajowym i zagranicznym. Nie jest to łatwe zadanie.

Dysponując wszystkimi informacjami

zebranych w obu opisanych etapach wyceny można przystąpić do ustalenia rynkowej wartości odtworzeniowej składników majątku i przedsiębiorstwa. Rynkowa wartość odtworzeniowa poszczególnych składników majątku oraz całego przedsiębiorstwa, stanowiąca rezultat końcowego etapu wyceny, informuje o kwocie, jaką należałoby wydatkować w celu odtworzenia takich samych lub bardzo podobnych składników majątku i całego przedsiębiorstwa, nie tyle w sensie fizycznym co ekonomicznym (posiadanej zdolności produkcyjnej i dzięki jej odpowiedniemu wykorzystaniu możliwej zdolności do uzyskiwania dochodów).

Wykorzystanie metod mieszanych wyceny ma miejsce wówczas, gdy w wartości wycenianych składników majątku i przedsiębiorstw chce się także uwzględnić specyficzne wartości zwane „goodwill”.

Ich występowanie i wielkość zależy od korzyści wynikających ze szczegółowej lokalizacji składników majątku i przedsiębiorstwa oraz ich pewnych cech specyficznych. Są one wynikiem dotychczasowego rozwoju przedsiębiorstwa i jego pozycji na rynku krajowym i zagranicznym uzyskanej dzięki niepowtarzalnej konfiguracji czynników produkcji, jej standardu, jakości, marki, dogodnego położenia względem bazy surowcowej, rynków zbytu, zasobów siły roboczej, korzystnych połączeń komunikacyjnych itp.

Wykonanie opisanych czynności wyceny zapewnią ustalenie wartości składników majątku i/lub wartości przedsiębiorstwa zbliżonych do ich rynkowej wartości odtworzeniowej. Jej znajomość pozwala na podjęcie próby ustalenia wartości składników majątkowych i/lub wartości przedsiębiorstwa za pomocą metod i technik dochodowych.

Ich stosowanie bez uprzedniego ustalenia rynkowej wartości odtworzeniowej nie zapewnia obiektywnych wyników ze względu na brak oceny wartości poszczególnych składników majątku, będących podstawą i czynnikiem określającym przyszłe koszty, dochody i zyski. Ze względu na specyfikę celów, jakim mają służyć wyniki wyceny w warunkach gospodarki polskiej, pogląd taki znajduje dodatkowe uzasadnienie.

Z tego samego powodu

niezbędna jest wycena poszczególnych składników majątku bez względu na ich liczbę.

Zwiększa to pracołoność wyceny, ale zapewnia dużą dokładność i uniknięcie błędów, które powstają, gdy wyceny dokonuje się na podstawie wartości ewidencyjnej grup rodzajowych środków trwałych i pozostałych składników majątku lub globalnej ich wartości.

Reasumując stwierdzamy, że przedstawiony sposób wyceny wartości składników majątku i/lub wartości przedsiębiorstwa wskazuje na jej podstawy i etapy nie podając szczegółów. Każda bowiem wycena składników majątku i przedsiębiorstwa powinna być traktowana jako zespół czynności niepowtarzalnych nie tylko ze względu na jej zakres i przedmiot, ale także rodzaj wycenionych składników majątku i/lub przedsiębiorstwa oraz jej czas i miejsce.

R. Borowiecki, M. Chomątowska,
S. Chomątowski

1) Procedura wyceny firmy przedstawiona w artykule opracowana została na podstawie praktycznych doświadczeń zdobytych przez autorów w trakcie przeprowadzenia wycen kilkunastu przedsiębiorstw różnych branż i gałęzi.

manipulacji ze strony personelu, który rozpozna jego upodobania i słabości. To zaś oznacza wielkie zmniejszenie szansy skutecznego wypełnienia przez kierownika swoich obowiązków.

Oto sposób postępowania niezbędny do skutecznego kierowania przedsiębiorstwem. Ważne jest, aby kierownik umiał i chciał sam organizować swe czynności, był ostoją ładu i porządku, traktował na serio to, co mówi i obiecuje, zbyt łatwo nie zmieniał zdania, liczył się z ludźmi niezależnie od ich pozycji, wszystkich traktował jednakowo, rozumiał władzę przede wszystkim służebnie, wychodził ludziom naprzeciw, często wizytował różne stanowiska pracy, podejmował decyzje na podstawie znajomości przedmiotu, nie obniżał autorytetu innych zwierzchników, wyrażał się jasno i wyraźnie, unikał plotek i posądzeń, nie ulegał łatwo ubocznym wpływom, zachowywał w każdych okolicznościach godność osobistą, miał „zimną krew” i nie dawał się sprowokować pieniactwem, nie dawał okazji do oskarżeń o powodowanie się osobistymi powiązaniem, zwracał zawsze uwagę na zasługi pracowników i odpowiednio ich satysfakcjonował.

Kierownik przede wszystkim musi być człowiekiem na poziomie i wszystkie inne kwalifikacje są pochodną tego podstawowego warunku. Można zmieniać styl kierowania zgoła dramatycznie, ale przy tym właśnie trzeba zachować wysoki poziom i walory dobrego wychowania.

Rozwój organizacyjny

Każdej organizacji przyniosą korzyści wprowadzone w niej ulepszenia wykazujące pracownikom i społeczeństwu troskę kierownictwa o lepsze warunki pracy. Stanowiska pracy wyzwolone z ciężącej na nich monotonii dają pracownikom zadowolenie dzięki wprowadzeniu zmienności, kompletnego charakteru zadania roboczego, większego znaczenia ich pracy, autonomii i skrupulatnemu informowaniu o wynikach. Zlecenie pracownikom zadań, do których najbardziej się nadają, pozwala lepiej wykorzystać siłę roboczą. Przewyciężanie technologii nadmiernie obciążających psychicznie ludzi przynosi większą wydajność i zadowolenie. Stała załoga i umożliwienie pracownikom rozwoju to lepsza gospodarka. Powierzenie zadań roboczych autonomicznym zespołom rozbudza przedsiębiorczość i prowadzi do lepszej gospodarki.

W przypadku innowacji udział pracowników w decydowaniu daje większą szansę powodzenia i eliminuje opory przeciwko nowościom. Zachę-

canie pracowników do przedstawiania pomysłów i wynagradzanie ich za to pobudza innowacyjność. Typowanie ludzi zasługujących na awans stwarza przedsiębiorstwu nowe możliwości rozwoju. Powoływanie do życia specjalnych grup rozwojowych albo indywidualnych stanowisk otwiera pole dla inicjatyw.

Nowoczesna organizacja opiera się coraz częściej na następujących zasadach: kierownictwo naczelne, będące centrum inspiracji, przenika stałą całą organizację, kierownicy średniego szczebla sprawują pieczę nad stosunkami horyzontalnymi, wszechstronnie wykształceni szeregowi pracownicy przechodzą swobodnie z jednych stanowisk na inne, kontrahenci z zewnątrz swobodnie przenikają do wnętrza organizacji.

Trudnym problemem jest wyrównanie siły wpływów między różnymi działami organizacji. Możliwość wywierania nacisku zależy od stopnia samodzielności, środków finansowych, centralnego położenia, zastępowalności oraz wrażliwości na niepewność. Kierownictwo naczelne powinno zapobiegać nadmiernemu zróżnicowaniu możliwości wywierania nacisku w ramach przedsiębiorstwa, gdyż prowadzi to do walk wewnętrznych i osłabia prawidłowy rozwój wszystkich ogniw. W przedsiębiorstwach amerykańskich wydziały zbytu mają za dużo do powiedzenia na niekorzyść innych wydziałów. To samo dotyczy finansów.

Kontrola organizacyjna

Można wyróżnić trzy typy kontroli. Kontrola formalno-organizacyjna jest oparta na egzekwowaniu ustalonych reguł postępowania, standardów ilościowych i jakościowych oraz na podporządkowaniu układu organizacyjnego określonej hierarchii i władzy. Kontrola nieformalna opiera się na więzi i dobrowolnym podporządkowaniu się ludzi pewnym wartościom na zasadzie akceptacji, a czasem na wymuszonym konformizmie. Kontrola rynkowa wynika z kosztów, rentowności itd.

Każdy z tych trzech typów kontroli ma swoje specyficzne uwarunkowania. Pierwszy odpowiada przede wszystkim technologii zrutynizowanej, stałemu środowisku, dużym instytucjom i strukturze funkcjonalnej; drugi typ kontroli najlepiej odpowiada technologii nierutynowej, niestalemu środowisku, instytucjom małym oraz strukturze macierzowej. Trzeci rynkowy typ kontroli odpowiada wynikiem mającym określoną cenę, będącym przedmiotem konkurencji, w przedsiębiorstwach zorientowanych na produkt.

Standardy

Aby można było zmierzyć wydajność, a w razie potrzeby skorygować sytuację organizacyjną i osiągnąć w przyszłości lepsze wyniki potrzebne są standardy. Kontrola formalna coraz rzadziej spełnia swoje zadanie w zmiennych warunkach, przy wysokim stopniu niepewności oraz znacznym współdziałaniu wysoko wykwalifikowanych fachowców. Jeśli zadania robocze nie są rutynowe, a ich wykonania nie da się zmierzyć, wtedy można polegać tylko na kontroli nieformalnej. Zadania wymierne kontroluje się na podstawie osiągniętych wyników. Istnieje zatem bardzo wyraźna zależność skuteczności kontroli od charakteru zadania.

Zjawisko spiętrzania kontroli następuje wówczas, gdy kontrolerów muszą kontrolować wyższe szczeble i narasta wzajemna nieufność różnych szczebli komplikując cały problem. Nie warto stosować kontroli, która przynosi mniej zysku niż sama kosztuje, nie mówiąc już o negatywnym wpływie na pracowników, którym się nie ufa.

Konflikt i jego rozwiązywanie

W powstawaniu konfliktów są również pozytywne strony, muszą jednak istnieć mechanizmy rozładujące te konflikty. Klimat miejsca pracy jest tym gorszy, im niższy jest poziom kierownictwa, mniejsze wzajemne zaufanie, gorsza komunikacja, mniejsza satysfakcja z dobrze wykonanej pracy, im mniejsze poczucie odpowiedzialności, niższy poziom wynagrodzenia, większe przeciążenia, mniejsze szanse rozwoju, bardziej formalistyczne narzędzia kontroli i niższy współdziałanie pracowników w zarządzaniu.

Podłoża konfliktów

Konflikt czasem ma swoje źródło poza przedsiębiorstwem, a czasem jego przyczyną tkwią głęboko w charakterze danego środowiska (np. wyobcowanie jednostek w dużych zakładach). Wystarczy nieraz rzecz pozornie drobna, aby wyzwolił się nagle potencjał konfliktu o nieobliczalnych skutkach, a następnie nagromadzenie prawdziwych lub rzekomych krzywd mnoży dalsze powody trwania w konflikcie. Konflikt w przedsiębiorstwie nieraz zostaje wyniesiony na zewnątrz, gdzie zazwyczaj jest bardzo ograniczona możliwość wywierania wpływu na sytuację. Bywa też tak, że konflikty istniejące na zewnątrz nie są tolerowane w miejscu pracy.

Kierownictwo może wiele zdziałać, aby zapobiec konfliktom lub je zażegnać. Należy poznać przyczyny i stwo-



Tomasz Wach

Ryzyko konfliktu

Dr T. Wach – Centrum Negocjacji Konfederacji Pracodawców Polskich.

Praktyka zdaje się wciąż potwierdzać przykrą prawdę, że sytuacje konfliktowe w organizacjach mają zaskakujący przebieg i ujawniają szczególny rodzaj niekompetencji organizacyjnej, jaką jest brak społecznej wyobraźni. Można odnieść wrażenie, że niewielu decydentów zwraca uwagę na konfliktotwórcze aspekty podejmowanych działań.

Presja żądań jest zwykle ostatecznym sposobem nawiązania kontaktu ze znaczącymi aktorami sceny organizacyjnej. Sądzić więc można, że właśnie brak efektywnej konsultacji jest podstawowym warunkiem ujawniania się sporu. W naszych organizacjach więcej uwagi poświęca się debatowaniu o władzy i o podziale dóbr niż samorealizacji. Nadal na dalszym miejscu znajduje się zainteresowanie rzeczywistymi celami organizacji i związanymi z nią ludźmi. Nie ma ciągle warunków wyrażania takich zainteresowań w sposób autentyczny.

Mimo różnych zniechęcających okoliczności wydaje się jednak, że

diagnostyka procesów „przedkonflik-

towych” powinna stać się przedmiotem szczególnej uwagi.

Rozwiązywanie konfliktu to nie tylko gaszenie pożaru, ale także profilaktyka. U jej podstaw leży zarówno rozpoznawanie czynników krytycznych, zwiększających ryzyko pojawienia się konfliktu, jak i doskonalenie kadry kierowniczej w zakresie umiejętności utrzymywania dobrych stosunków międzyludzkich. W ten sposób można obniżyć koszty konfliktu. Jest to dziedzina również wymagająca rozsądnego zarządzania.

Powstaje pytanie, co powinno być przedmiotem diagnozy „przedkonfliktowej”? Jakie rodzaje zdarzeń zwiększają ryzyko wystąpienia konfliktu i ku czemu powinna zmierzać działalność interwencyjna? Skoncentruję się na kilku aspektach funkcjonowania organizacji zdając sobie sprawę z tego, że nie wyczerpują one całości problemu.

Do powstania konfliktu przyczynia się sytuacja w społecznym otoczeniu organizacji.

Na emocje i zachowania pracowników wpływa w dużym stopniu wielkość i spo-

sób ujawniania ogólnego napięcia społecznego. Informacje o rozprzeźwiających się akcjach protestacyjnych innych załóg mogą mieć walor stymulujący podejmowanie własnego protestu. Nie ulega wątpliwości, że oswojenie się z samą ideą strajkowania przyczynia się do swobodnego „poczucia łatwości” podejmowania decyzji o strajku. Reakcja, jaką jest podjęcie protestu, może więc mieć charakter rezonansu.

Emitowanie informacji o napięciach społecznych, o aktach agresji, o łamaniu prawa, samobójstwach, a także kondycji zdrowotnej społeczeństwa, alkoholizmie i innych plagach – bywa także źródłem pojawiania się określonych emocji i zachowań. Dane te mogą być częściowo odrzucane, ale pełnią jednak funkcję aktywizującą.

Dla diagnozy kontekstu konfliktowego przydatne byłoby zatem działanie polegające na analizie „statystyki przykrych zdarzeń” (np. o bankructwach przedsiębiorstw, przewidywanym spadku realnych płac, klęskach ekologicznych). Podobnie, można byłoby także ustalać, w jakich okresach istnieje najwyższe ryzyko wystąpienia niepokoju społecznego ze względu na „kumulacyjny efekt” przyswajania informacji o „przykrych zdarzeniach”. Rzecz jasna wybuch agresji bywa powodowany bardziej bezpośrednimi czynnikami niż przyswajanie negatywnych informacji, ale one właśnie mogą taki wybuch przyspieszać.

STYLE KIEROWANIA

➔ rzyć warunki likwidujące konflikty. Skuteczne mogą być takie środki, jak separacja strukturalna lub przestrzenna osób powaśnionych, wzmocnienie autorytetu kierownictwa, ograniczenie łączności, zabiegi integracyjne, negocjacje, pomoc konsultantów i arbitrów, rotacja kadr, skupienie ludzi wokół celów nadrzędnych, trening międzygrupowy. Ważne jest wpływanie zarówno na postawy, jak i na zachowania się ludzi.

Bardzo skuteczne może być powoływanie organów realizujących wspólne cele z udziałem stron dotąd wwaśnionych. Kwestie bhp lub inne żywotne sprawy mogą zdecydowanie wymagać współpracy. Dobrze działający mechanizm skarg i zażaleń daje szansę kierownictwu uzyskiwania niezbędnych informacji o źródłach i natężeniu ewentualnego niezadowolenia.

Kultura organizacyjna

Można ją rozumieć jako wzajemne powiązanie określonych norm, wzorów i postaw odzwierciedlających rzeczywistość zakładową i dających możliwość wszystkim uczestnikom uporania się z nią. Historie krążące wśród per-

sonelu, wyobrażenia głównych aktorów „dramatu” (np. klient jako uciążliwy nudziarz), odbywające się czasami ceremonie, typy rozrywki w czasie pracy i poza nią, sposoby grupowania się na spotkaniach i podczas przerw, żargon wewnątrzzakładowy, sposób wprowadzania nowych pracowników, tajemnice wewnętrzne, stosowane przez kierownictwo sposoby zintegrowania personelu – to wszystko mówi o kulturze organizacyjnej.

Można i trzeba przyjąć stanowisko nie tylko opisowe, ale także wartościujące. Podniesienie poziomu kultury organizacyjnej ma bardzo duże znaczenie dla funkcjonowania zakładu. Na przykład plaga pijaństwa także poza zakładem świadczy o niedbałości kierownictwa, zwłaszcza jeśli ono samo pije ostentacyjnie i wręcz zmusza podwładnych do picia. Pijaństwo nieraz łączy się z zawodem, np. u agentów sprzedaży, i trzeba dużej odwagi osobistej, aby się temu przeciwstawić. Zaniedbanie miejsca pracy wynika nie tylko z niedostatku środków, ale również z braku przywiązania do schludności. Dla przykładu w Kanadzie i licznych innych krajach ubikacje są zawsze czyste nie z bogactwa, ale

z przekonania, że tak właśnie być musi.

Kultura łączy się w znacznym stopniu ze snobizmem. Często jednak powierzchowne względy powodują głębsze zainteresowania. Podnoszenie kwalifikacji zawodowych i ogólnego wykształcenia prowadzi do wyższych standardów całej społeczności zakładowej. W tej dziedzinie kierownictwo może wiele zdziałać, jeżeli nie tylko ma dobrą wolę, ale także wymagania kulturalne. Kierownictwo, które godzi się na ponure i zaniedbane wnętrza miejsca pracy, obniża własne i cudze standardy, co wpływa bardzo negatywnie na stosunek pracowników do obowiązków i do pracodawcy.

Jednym z wdzięcznych pól do działań konstruktywnych jest bezpieczeństwo i higiena pracy. Wiadomo, że mnóstwo wypadków wynika z zaniedbania ze strony pracowników, którzy nie mają głęboko wpojonych norm bezpiecznego postępowania w pracy. Zmiana tych norm jest rzeczą trudną, ale nie beznadziejną. Upór kierownictwa na dłuższą metę może mieć znaczenie wręcz zasadnicze.

Aleksander J. Matejko