

W Warszawie w dniach 2-4 kwietnia 1992r. odbyło się międzynarodowe sympozjum p.t. "Bezrobocie - nowy problem społeczny w krajach dokonujących transformacji systemu gospodarczego i restrukturyzacji gospodarki". Artykuł jest rozszerzeniem wypowiedzi autora na tym sympozjum.

Wiesław Załęski

## Koła jakości - sposób na bezrobocie?

Dr inż. W. Załęski - Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Zakład Organizacji i Społecznego Ustroju Pracy, Warszawa

Upadek gospodarczy bloku państw RWPG spowodował nie notowany w Polsce wzrost bezrobocia. Przed-

siębiorstwa bankrutujące lub ratujące się przed bankrutem wyrzucają na przysłowiowy bruk licznych pracowników. Wielu spośród nich to doskonali fachowcy w wieku zbliżającym się do emerytury, a więc o słabszej kondycji

fizycznej, lub pracownicy niedoceniani przez kierownictwo. Przed tymi ludźmi, zwłaszcza starszymi, pojawia się realna groźba długookresowego bezrobocia wraz ze wszystkimi jego konsekwencjami ekonomicznymi, psychicz-

### AKCJONARIAT PRACOWNICZY...

wspólne wywieranie wpływu wyrażające się umiejętnością wspólnego rozwiązywania zadań, branie udziału w procesie decyzyjnym, możliwość oddziaływania na stabilizację lub/i rozwój przedsiębiorstwa.

Za następną wartość akcjonariatu można uważać grupowe rozwiązywanie konfliktów poprzez prowadzenie negocjacji. W tym przypadku uwaga zostaje skierowana z indywidualu na grupę, gdyż przedmiotem szczególnego zainteresowania właśnie w przypadku akcjonariatu jest grupa akcjonariuszy, która dysponuje kontrolnym pakietem akcji.

Nasuwa się pytanie: "Czy akcjonariat pracowniczy ma szansę stać się realną formą współzarządzania przedsiębiorstwem?". Terminem "zarządzanie" określa się "działalność kierowniczą polegającą na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji w organizacjach podległych zarządzającemu na podstawie własności środków produkcji lub dyspozycji nimi"(6). Konkluzją do przytoczonej definicji jest stwierdzenie, że akcjonariat opiera się przecież na posiadaniu własności czyli akcji i może stanowić formę zarządzania przedsiębiorstwem.

Wykorzystując wiedzę nauki o zarządzaniu, na powyższe pytanie można odpowiedzieć twierdząco. Natomiast na podstawie działań praktycznych danie odpowiedzi jest dość trudne między innymi dlatego, że proces przekształcania gospodarki został dopiero zapoczątkowany.

Przebudowa gospodarki powinna rozpoczynać się od przekształcania jej słabych miejsc, a jednym z nich jest

własność uspołeczniona. Koncepcja zmiany stosunków własnościowych oznacza również zmiany w sposobie zarządzania i w trybie podejmowania decyzji.

Akcjonariat pracowniczy łączy się nierozzerwalnie z prawem własności, które można zdefiniować jako: "określone prawem i dopuszczone społecznie prywatne i zespołowe możliwości korzystania z zasobów, dóbr i usług"(7). Ustawa o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych(8) z dnia 13.VII.1990 r. w myśl art. 24 dopuszcza pracowników do nabywania akcji na własność.

Poprzez zakup akcji pracownik staje się współwłaścicielem przedsiębiorstwa i równocześnie jego współzarządcą, gdyż prawo współwłasności umożliwia też uczestnictwo w procesie decyzyjnym. Prawo prywatyzacyjne daje pracownikom przedsiębiorstw uprawnienia do zakupu akcji na zasadach preferencyjnych do 20% ogólnej liczby akcji. Pracownicy mają też prawo wybrać jedną trzecią składu rady nadzorczej.

Reasumując - ustawa ta daje prawne podstawy do rozwoju partycypacji przez akcjonariat i jest wyrazem inicjatywy ustawodawczej w procesie upodmiotowienia społeczeństwa. Ustawa ta wymaga też sukcesywnej zmiany innych aktów prawnych łącznie ze zmianą zapisów konsultacyjnych tak, aby akcjonariat mógł uzyskać pełną aprobatę.

W procesie transformacji gospodarki dużą rolę odgrywa upowszechnianie wśród społeczeństwa instytucji akcjonariatu, jako formy nie tylko lokaty

oszczędności (poprzez angażowanie środków w rozwój przedsiębiorstwa), ale też jako drogę do osiągnięcia wyższego standardu życiowego.

Budowanie podwalin dla rozwoju akcjonariatu wymaga opracowania różnych "scenariuszy przyszłości" akcjonariatu. Swobodny rozwój pracowniczej własności akcji wymaga przebudowy systemu podatkowego tak, aby spełniał on uwarunkowania gospodarki rynkowej.

Regina Król

1. por. J.Ch.L.SISMONDE de SISMONDI, Nowe zasady ekonomii politycznej czyli o bogactwie i jego stosunku do ludności, Warszawa 1955, t.I, s.291-292, E.LIPIŃSKI, Historia powszechnej myśli ekonomicznej do roku 1870, Warszawa 1981, s.450 i nast., A.SIKORA, Fourier, Warszawa 1989, s.98 i nast.
2. W.STANKIEWICZ, Historia myśli ekonomicznej, Warszawa 1987, s.632 i nast.
3. K.S.LUDWINIAK, Pracownik właścicielem, Lublin - Paryż 1989, s. 71 i nast.
4. S.RUDOLF, Demokracja przemysłowa w rozwiniętych krajach kapitalistycznych, Warszawa 1986, s.285 i nast.
5. T.MENDEL, Zarządzanie partycypacyjne w teorii i w praktyce, Wyd. AE Poznań 1987, s.40
6. w: Encyklopedia organizacji i zarządzania, Warszawa 1981, s.609
7. D.R.KAMERSCHEN, R.B.McKENZIE, C.NARDINELLI: Ekonomia, Gdańsk 1991, s.82
8. Ustawa z dn.13.07.1990, Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych, Dziennik Ustaw nr 51, poz. 298, Warszawa dn.13.07.1990, Dziennik Ustaw nr 85, poz.498, Warszawa dn.14.12.1990.

mi i społecznymi. Młodzi - zwłaszcza ci najbardziej energiczni - być może zdecydują się na emigrację zarobkową, co na dłuższą metę jest szkodliwe dla państwa. Zatem koszty realizacji każdej z tych perspektyw są niepomiarne wielkie i w pełni uzasadniają potrzebę poszukiwania nowych sposobów skutecznego zwalczania bezrobocia.

**Sytuacji społeczno-gospodarczej w Polsce nie uda się zmienić bez aktywne go i ofiarnego udziału intelektualnej elity bezrobotnych oraz kadry kierowniczej przedsiębiorstw walczącej o poprawę kondycji ekonomicznej funkcjonujących jeszcze firm. Organizacyjną formą udziału tej elity mogą być koła jakości bezrobotnych (KJB).**

Istnieje rzesza bezrobotnych o wysokich kwalifikacjach, których m.in. ciężka sytuacja finansowa własna i rodziny silnie motywuje do podjęcia pracy. Istnieją też przedsiębiorstwa, mające duże trudności z dokonaniem modernizacji (bez której grozi im likwidacja) z powodu braku środków finansowych na zatrudnienie firm specjalistycznych. Usługi firm organizatorskich są bowiem bardzo drogie, trzeba za nie zapłacić od kilkudziesięciu do kilkuset milionów, a czasami nawet kilka miliardów złotych, na przykład:

- za jeden dzień pracy eksperci zagraniczni żądają od tysiąca do kilku tysięcy marek niemieckich lub dolarów USA plus koszty ich przyjazdu i utrzymania;
- za godzinę pracy eksperta polskiego krajowe firmy konsultingowe biorą po kilkaset tysięcy złotych plus narzuty.

Nie należy się dziwić, że z usług organizatorskich korzystają tylko te przedsiębiorstwa, które dysponują wielkimi kwotami i mają realne szanse na zwrot z nawiązką poniesionych nakładów.

Przedsiębiorstw bogatych jest jednak mało. Firmy organizatorskie na rynku polskim działają jeszcze zbyt krótko, aby można było dokonać wśród nich trafego wyboru. W tej sytuacji zawierane umowy obciążone są dużym ryzykiem finansowym. Ryzyko to można jednak znacznie zmniejszyć wprowadzając zmiany organizacyjno-techniczne dzięki aktywizacji własnej załogi i "własnych" bezrobotnych.

Przesłankami zmniejszenia tego ryzyka m.in. jest:

- zawarcie umowy, w myśl której przedsiębiorstwo w minimalnym stop-

- niu uczestniczy w kosztach opracowania dokumentacji projektu rozwiązania;
- podejmowanie decyzji o umowie na podstawie dokumentacji projektu, a nie na podstawie opinii o firmie oferującej wykonanie usługi;
- wynagradzanie członków koła za efekty pracy, a nie za samą ich pracę;
- ustalenie wysokości wynagrodzenia członków koła jako pewien procent od rzeczywiście uzyskanych efektów.

Dodatkowym argumentem przemawiającym za decyzją skorzystania z usług kół jakości bezrobotnych jest rzeczywisty brak nadwyżek czasu pracy w przedsiębiorstwach, w których dokonano poważnej redukcji zatrudnienia. Tak więc pracownicy przedsiębiorstwa, obciążeni pracą bieżącą, w nikłym stopniu mogą zajmować się sprawami perspektywicznymi.

**Można więc stwierdzić istnienie "luki organizacyjnej", polegającej na powszechnym dostrzeganiu konieczności prowadzenia prac sanacyjnych w przedsiębiorstwach i równie powszechnym braku możliwości (głównie finansowych i czasowych) ich wykonania.**

Łukę tę w znacznym stopniu można wypełnić organizując ruch kół jakości bezrobotnych. Jak wiadomo, koła jakości w wydaniu klasycznym (1) są małymi (6-10-osobowymi), dobrowolnie powstałymi zespołami pracowników zatrudnionych najczęściej w jednej komórce organizacyjnej przedsiębiorstwa. Zespoły te zajmują się usprawnianiem wszystkiego, co tylko da się usprawnić, a więc przedmiotem ich zainteresowania może być poprawa jakości wyrobów, struktur, procesów i warunków. Działalność kół przynosi bardzo duże efekty ekonomiczne i społeczne. Efekty te wielokrotnie przewyższają nakłady na działanie kół jakości.

Jak wspomniano, dotychczasowymi członkami kół jakości byli i są aktualni pracownicy przedsiębiorstwa, którzy mogą poświęcić tylko część swojego czasu na działalność usprawniającą.

**Powstaje pytanie, czy mogą istnieć koła złożone z bezrobotnych byłych pracowników danego przedsiębiorstwa.**

Analiza podstawowych założeń wymaganych przy powoływaniu i funkcjonowaniu kół jakości wskazuje, że mogą istnieć różne odmiany tych kół, a

mianowicie składające się z pracowników przedsiębiorstwa, składające się z bezrobotnych byłych pracowników i mieszane.

Nowatorstwo omawianej propozycji polega na powoływaniu kół złożonych z bezrobotnych. Teoretycznie wolno przypuszczać, że są to ludzie, którzy mają większą motywację do pracy niż aktualni pracownicy, oraz że posiadają oni więcej wolnego czasu, potrzebnego do projektowania rozwiązań, a więc że dzięki nim koło jakości ma większe szanse uzyskania pożądaných efektów.

Można wymienić jeszcze inne cechy takich kół jakości:

- pewne skomercjalizowanie podstaw tej działalności, wynikające z wprowadzenia umowy-zlecenia na wykonanie zadania;
- udział związków zawodowych jako animatora i gwaranta interesów koła;
- zasada częściowej partycypacji przedsiębiorstwa w kosztach prowadzonej działalności sanacyjnej;
- zasada udziału koła jakości bezrobotnych w efektach uzyskanych dzięki wdrożeniu projektów usprawnień. Prawną podstawę wypłaty wynagrodzenia stanowią przepisy o wynalazczości i racjonalizacji pracowniczej.

W niniejszym artykule pominięto regulamin kół jakości bezrobotnych oraz problemy organizacji ruchu kół jakości bezrobotnych w skali regionu i kraju z powodu ograniczonych ram artykułu. Dzięki kołom jakości bezrobotni (5-10%) mają szanse na osiągnięcie określonych korzyści, a mianowicie:

- znaczące w stosunku do otrzymywanego zasiłku podwyższenie dochodów;
- uzyskanie dochodów przez osoby pozbawione (po upływie ustawowego okresu) prawa do zasiłku;
- ponowne zatrudnienie w przedsiębiorstwie najbardziej twórczych członków kół;
- podniesienie ich prestiżu zawodowego i wyrwanie ze stanu przygnębienia i apatii;
- zachowanie stanu gotowości zawodowej mimo długiego okresu pozostawania bez stałego zatrudnienia.

Istnienie kół jakości bezrobotnych przynosi również duże korzyści przedsiębiorstwom. Do najważniejszych z nich zaliczyć należy:

- możliwość znaczącego zintensyfikowania prac sanacyjnych;



Kazimierz Zimniewicz

# Organizacja i zarządzanie - sztuka czy nauka

Prof. K.Zimniewicz - Uniwersytet Poznański, członek Rady programowej "Przeglądu Organizacji"

Kwestia, czy organizacja i zarządzanie to sztuka czy nauka pojawia się od czasu do czasu w literaturze niemieckiej i angielskiej, także w Stanach Zjednoczonych - ojczyźnie F.Taylora - pioniera naukowych badań nad organizacją i zarządzaniem (1). Również w Polsce, pod koniec lat osiemdziesiątych, toczyła się dyskusja zainicjowana przez Śląski Oddział TNOiK (2) o przedmiocie nauki o organizacji i zarządzaniu i jej stosunku do praktyki działania. Ważnym powodem, dla którego zagadnienie to pojawia się

ponownie, są rozwijające się w Polsce szkoły menedżerów.

Studiując ich programy dochodzi się do przekonania, że słuchaczom oferuje się przede wszystkim pewne umiejętności praktyczne. Zdaniem prof. H.Mintzberga absolwentami tych szkół "...są ludzie, którzy w systematyczny sposób opanowali pewien zestaw technik i metod. Systematyczność tego kształcenia ogranicza ich kreatywność" (3). Można więc powiedzieć, że szkoły menedżerskie uczą pewnej biegłości w posługiwaniu się określonymi instrumentami. Stąd przekonanie, że organizacja i zarządzanie to sztuka.

Pogląd, że zarządzanie jest sztuką, wypowiedział jeden z najbardziej wpływowych autorów z dziedziny organizacji i zarządzania - P.Drucker. Pojawia się pytanie, czy współczesnemu menedżerowi potrzebna jest wyłącznie umiejętność posługiwania się instrumentami. Wydaje się, iż przedsiębiorca i kierownik, działający we współczesnym świecie skomplikowanych zależności, powinien być, jak na to zwrócił uwagę H.Mintzberg, osobą kreatywną. Nie może on więc funkcjonować zarówno bez pewnego zasobu doświadczeń praktycznych, jak i bez wiedzy teoretycznej, wynikającej z dorobku nauki o organizacji i zarządzaniu,

## KOŁA JAKOŚCI...



- duże obniżenie kosztów prac badawczo-projektowych (do kilkunastu procent poziomu kosztów prac, zleczanych do wykonania firmom specjalistycznym);
- duże prawdopodobieństwo wdrożenia zgłoszonych rozwiązań (opracowują je ludzie, którzy znają realia przedsiębiorstwa i są kolegami realizatorów wdrożeń);
- możliwość odzyskania przez przedsiębiorstwa wartościowych pracowników, z których zbyt pochopnie zrezygnowano w czasie redukcji stanu zatrudnienia;
- ożywienie ruchu racjonalizacji pracowniczej i wynalazczości wśród załogi przedsiębiorstwa.

Koła jakości bezrobotnych mogą więc być ważnym czynnikiem poprawiającym pozycję rynkową przedsiębiorstwa. Uruchomienie programu walki z bezrobociem poprzez ruch tych kół jest również korzystne dla

resortu odpowiedzialnego w rządzie za politykę ograniczania liczby bezrobotnych, czyli MPiPS.

Trzeba tu wymienić :

- zmniejszenie liczby osób niezadowolonych z działania resortu w dziedzinie walki z bezrobociem;
- pojawienie się możliwości zgodnej współpracy resortu ze związkami zawodowymi;
- podniesienie renomy resortu dzięki pilotowaniu nowego obszaru działań sanacyjnych, obecnie szczególnie przydatnych gospodarce narodowej.

Program organizowania kół jakości bezrobotnych ma również pewne mankamenty. Do nich zaliczyć należy:

- silne uzależnienie sukcesu programu od skuteczności pomocy udzielanej kołom przez specjalistów kół jakości. Jest ich w Polsce niewielu, co ograni-

cza masowość tworzenia tych kół;

- prawdopodobieństwo istnienia po stronie przedsiębiorstwa i bezrobotnych uprzedzeń i wzajemnych niechęci;
- prawdopodobieństwo istnienia niechęci części działaczy związków zawodowych zajmujących się dotychczas rozwiązywaniem konfliktów między pracownikiem a pracodawcą - do zajmowania się problemami bezrobotnych;
- brak w Polsce szerszych doświadczeń ze stosowaniem kół jakości;
- dość długi (jak na obecne potrzeby przedsiębiorstwa) okres oczekiwania na znaczące sukcesy działalności tego ruchu.

Wiesław Załęski

M.in. zobacz W.ZAŁĘSKI: Koła jakości w polskim przedsiębiorstwie. Zarys tematyki. Instytut Wydawniczo-Wdrożeniowy "Controlling" Grodzisk Maz., 1991 r.