

Henryk Sadownik

Od prawdziwego pieniądza, przez prawdziwych kierowników, do prawdziwych przedsiębiorstw

Cztery lata już trwa powrót naszej gospodarki do gospodarki rynkowej. Ponad czterdziestoletni eksperyment tworzenia gospodarki centralnie planowanej zakończył się definitywnie niepowodzeniem. Obecnie realizowany proces transformacji to jakby wielki powrót z drogi, która, jak niektórzy sądzili, miała prowadzić do ziemi obiecanej.

Powrót do gospodarki rynkowej to ogromne zadanie. Wszystkie odstępstwa od gospodarki wolnorynkowej, które poprzednio wprowadzono, należy obecnie wyeliminować i ponadto uwzględnić rozwój systemu wolnorynkowego, który dokonał się w minionym czasie.

Aby kompetentnie podjąć takie wyzwanie, trzeba rozumieć system gospodarki wolnorynkowej, trzeba wiedzieć gdzie i jak daleko od niego odeszliśmy, trzeba rozumieć istotę społeczeństwa i państwa oraz umieć przygotować i wprowadzić zmiany. Kto ma wiedzę o tych sprawach i kto kompetentnie może podjąć wyzwania transformacji? Rozsądek nakazuje, aby zadanie powierzyć ludziom, którzy mają nie tylko chęć zajęcia się sprawą, lecz dysponują także teoretyczną i praktyczną wiedzą w zakresie preparacji i implementacji zmian o tak złożonym charakterze. Ludzie ci z niezbędną fachowością wypracowywać powinni stosowną strategię i taktykę oraz scenariusze zmian i określać sposoby ich realizacji. Jest to podstawowy warunek powodzenia w procesie transformacji.

Problem kierowników

Przedmiot transformacji jest rozległy i bardzo złożony. Jest w nim wiele ważnych i trudnych problemów. Wśród nich szczególne znaczenie ma problem kierowników, ludzi, którzy zajmują we wszystkich strukturach decydujące miejsce. Nie można dokonywać transformacji bez aktywnego uczestnictwa w niej kierowników. Taka jest natura systemów podlegających transformacji, że w każdym z nich mamy do czynienia z kierownikami, których nie można

pominąć w procesie zmian. Trzeba nawet przyjąć, że zmiany powinny **zawsze** zaczynać się od kierowników i z ich udziałem przenikać w głąb struktur. Oczywiście chodzi tu o wykonywanie funkcji zarządczych, które w każdej organizacji mają kluczowe znaczenie z punktu widzenia jej sprawności. Poza kierownikami w realizacji funkcji zarządczych biorą także udział jeszcze inni uczestnicy. Zależy to od przyjętych rozwiązań systemowych. Wydaje się, że w każdym wypadku pozycja kierowników ma niezwykle istotne znaczenie praktyczne i w rezultacie zmian systemowych będzie się ona relatywnie wzmocniać. W celu uniknięcia ewentualnych nieporozumień byłoby jednak słuszne mówienie o problemie zarządzania i kierowników. Przy takim ujęciu łatwiej będzie zrozumieć istotę i wagę problemu kierowników.

Niestety problemy zarządzania i kierowników, a zwłaszcza kierowników przedsiębiorstw nie były dotychczas w procesie transformacji należycie traktowane. Zwracali na to uwagę zarówno specjaliści krajowi, jak i zagraniczni.

Już w końcu 1989 roku eksperci ONZ przygotowali raport o stanie zarządzania i doskonalenia kierowników w Polsce. Podkreślili, że kluczowym czynnikiem powodzenia podjętych reform będzie zdolność kadry zarządzającej do sprawnego wykonania nowych zadań. Zwrócili uwagę na skalę i złożoność problemu

i wskazali, że główny ciężar doskonalenia kierowników musi dźwignąć Polska, a pomoc zagraniczna może mieć jedynie znaczenie pomocnicze¹⁾. W różnych czasopismach ukazały się także inne liczne opracowania podejmujące problem. Zarządzanie i sprawy kierowników były także przedmiotem seminariów i konferencji organizowanych na przestrzeni ostatnich lat. Dysponujemy stąd znacznym materiałem analitycznym i propozycjami konkretnych działań służących poprawie sytuacji²⁾.

Ostatnio ukazał się także artykuł K.R. McDonalda o doświadczeniach w prywatyzowaniu polskich przedsiębiorstw³⁾. Niektóre zawarte w nim opinie warto tu przytoczyć. Autor powtarza znaną już tezę, że sama prywatyzacja nie zapewni automatycznie ratowania polskich przedsiębiorstw przed bankructwem. Warunkiem uzyskania pozytywnych rezultatów jest zasadnicza zmiana w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem. Stara „gwardia” kierownicza — stwierdza Autor — nie ma umiejętności i doświadczenia, aby przestawić firmę z jej starych komunistycznych predylekcji na autentyczną orientację rynkową. Nie jest to możliwe bez wsparcia doświadczonych inwestorów i wprowadzenia do polskich przedsiębiorstw takich kierowników, którzy mieli możliwość zetknięcia się z najlepszą praktyką w biznesie. Przykłady dobrane przez Autora wyraż-

nie wskazują, że tylko tam, gdzie pozycja inwestorów zagranicznych jest dominująca i gdzie wprowadzono przynajmniej jednego menedżera zagranicznego, tam są pozytywne wyniki zmian.

Niewątpliwie trzeba się zgodzić z Autorem przytoczonej wyżej opinii w kwestii kluczowego znaczenia zarządzania i kierowników w procesie transformacji. Przy okazji można jedynie wyrazić żal, że świadomość wagi tego problemu nie wydaje się powszechna wśród kręgów decydujących o praktyce realizowanych przekształceń. Ciągłe jeszcze mamy do czynienia ze znanym od dziesięcioleci przekonaniem, że zdolność do kierowania uzyskuje się automatycznie, jedynie przez sam akt nominacji lub wyboru na stanowisko kierownicze. Nie widzi się związku pomiędzy zdolnością do sprawnego kierowania a starannym doбором i kształceniem kierowników. Jest to istotna bariera transformacji. Stanowiska kierownicze zbyt często powierza się jako godność, przywilej lub wyróżnienie za jakiejś zasługi. Trafiają na nie ludzie, którzy praktycznie nie mają elementarnych umiejętności wykonywania funkcji kierowniczych i nawet o tym nie wiedzą. To nieświadomienie sobie braku własnych kwalifikacji jest czymś szczególnie szkodliwym, zwłaszcza że tak wiele zależy od fachowości w kierowaniu.

Szczególnej ostrości nabiera sprawa zarządzania i kierowników, jeśli rozpatrujemy ją w świetle zamierzeń prywatyzacyjnych i potrzeby radykalnej restrukturyzacji naszej gospodarki⁴⁾. Sądzę, że dopiero zaawansowanie procesów prywatyzacyjnych i restrukturyzacyjnych odsłoni pełny rozmiar dramatycznego opóźnienia w przygotowaniu się do sprawnego zarządzania przedsiębiorstwami. Jeśli te opóźnienia nie zostaną nadrobione, to okaże się, że możliwości wynikające z prywatyzacji nie będą skonsumowane z powodu braku zdolności do sprawnego zarządzania. Zamiast sensownych, przemyślanych i zręcznie realizowanych działań restrukturyzacyjnych prowadzonych przez kompetentnych kierowników, wystąpią żywiołowe i przypadkowe zmagania róż-

nych sił społecznych, politycznych, mniejszych lub większych grup interesów, prowadząc do trudnych do opanowania procesów rozkładu gospodarki, a nawet struktur państwowych.

Niedoceniając zarządzania i roli kierowników często stanowi podłoże do formułowania opinii, że zmiany na stanowiskach kierowniczych nic dobrego nie przyniosą, a najczęściej wprowadzają zamieszanie. Powiada się, że nowi kierownicy muszą uczyć się pełnienia funkcji, a po zapoznaniu się z ich istotą i uwarunkowaniami realizacji potwierdzają jedynie to, że od kierowników zależy niewiele, a decydujące znaczenie mają czynniki, na które kierownik wpływu nie ma. Z tego wynika, że zmiany to tylko strata czasu i środków. Poglądy takie wypowiadają mężowie stanu nawet publicznie. Są one niewątpliwie świadectwem kompletnego braku rozumienia istoty organizacji i zarządzania, a zwłaszcza braku rozumienia newralgicznego charakteru pracy kierowniczej. Można także zauważyć, że poglądy takie głoszone są tam, gdzie aktualnie zarządzający chcą utrzymać swoje pozycje i bronią ich przed potencjalnymi następcami. Pomniejszają rolę kierowników i wyolbrzymiają znaczenie czynników obiektywnych, a w istocie bronią *status quo*. Trzeba to widzieć i stosować takie rozwiązania systemowe, aby zapobiegały one petryfikowaniu sytuacji personalnej i wymuszały dostosowywanie jej do potrzeb państwowych i gospodarczych.

Ze względu na newralgiczną rolę kierowników w procesie funkcjonowania i zmian, zastój na stanowiskach kierowniczych prowadzi do przekształcania decydujących ogniw całego układu w ogniwa dysfunkcjonalne, które zamiast być czynnikiem sprawczym postępu, stają się jego hamulcem. Dysfunkcjonalność zarządzających (elit) prowadzi jedynie do straty czasu i opóźnień w rozwoju, a postęp ostatecznie przychodzi innymi drogami, które najczęściej są bardziej kosztowne, a czasami są wręcz katastrofalne. Potwierdza to doświadczenie wszystkich tych organizacji gospodarczych, a nawet większych systemów społecznych,

które przeżyły wielkie strajki, wstrząsy społeczne, bunty i rewolucje. Wszystkie te nieszczęścia mają swoje początki w niekompetencji i niesprawności zarządzających i elit kierowniczych.

Rozmiary problemu

Problem zarządzania i kierowników w procesie transformacji naszej gospodarki i państwa może być rozważany z różnych punktów widzenia i w różnej skali. Ważne jest jednak, aby w każdym wypadku mieć świadomość przyjętej perspektywy i rozmiarów przedmiotu.

Możemy ujmować problem z punktu widzenia indywidualnego pracownika wykonującego jakąś specjalistyczną pracę zarządczą lub też z punktu widzenia indywidualnego kierownika. Każdy z nich ma problem dostosowania swoich kwalifikacji, tj. wiadomości, umiejętności oraz postawy do nowych wymagań kreowanych przez realizowane zmiany systemowe. Dla wielu są to poważne bariery, niemożliwe do pokonania w praktyce.

Także każde przedsiębiorstwo, firma, instytucja czy urząd administracji publicznej stoją przed problemem dostosowania kwalifikacji swoich pracowników i kierowników do nowej sytuacji. Przyjmując taki instytucjonalny punkt widzenia, nasz problem przybiera rozmiary zupełnie inne niż w przypadkach indywidualnych. Mamy tu do czynienia z bardzo złożoną, wielowarstwową materią dostosowania kwalifikacji całych grup pracowniczych i licznych kierowników instytucji do nowych wyzwań, nowych zagrożeń i wymagań powstających wraz z przebiegiem procesu transformacji. Każda instytucja musi przejść jakby swój własny proces transformacji, a zmiana kwalifikacji ludzi jest jego najistotniejszą częścią. Należałoby tu mówić o konieczności stosownej polityki personalnej, o zarządzaniu zasobami ludzkimi, o doborze, szkoleniu i wykorzystaniu kadr. Są to sprawy wymagające fachowego potraktowania, jeśli instytucja chce przynajmniej przetrwać zmiany systemowe realizowane w państwie⁵⁾.

Na problem zarządzania i kierowników można wreszcie spojrzeć z pozycji całości państwa i tych organów, które próbują sterować procesem transformacji w skali całego kraju. Dylemat polega tu na tym, aby właściwie ująć problem i docenić jego znaczenie dla przebiegu transformacji oraz wybrać te aspekty i składowe całego problemu, które mogą i powinny być podejmowane i załatwiane z pozycji organów sterujących całością zmian. Dotychczas w praktyce ujawniły się tu dwa zasadnicze podejścia. Pierwsze — zrodzone jeszcze przed 1989 rokiem, według którego zarządzanie oraz dobór i szkolenie kierowników powinny być pozostawione rynkowi, który w miarę rozwoju sam problemy załatwi. Podejście to znalazło uznanie u wielu decydentów po rozpoczęciu radykalnych zmian ustrojowych i uzewnętrzniło się w braku podjęcia sprawy doboru i szkolenia kierowników na miarę rzeczywistych potrzeb. Według drugiego podejścia, problemy zarządzania i kierowników uznane powinny być za najbardziej krytyczną część całej operacji reformatorskiej. Powinny być one traktowane jako jeden z decydujących czynników powodzenia zmian i jako taki powinien znajdować się w centrum uwagi organów sterujących przekształceniami, przynajmniej na czas dokonywania zmian. Obserwacja praktyki pozwala na stwierdzenie, że zarządzania i kierowników nigdy na przestrzeni ostatnich czterech lat nie traktowano jako kluczowego, rozstrzygającego ogniewa procesu transformacji. Jest to niewątpliwie jedna z przyczyn różnorodnych zahamowań i trudności w dokonywaniu zmian.

Analiza problemu zarządzania i kierowników, przeprowadzona z różnych punktów widzenia, pokazuje skrajną złożoność przedmiotu i potrzebę jego poważnego potraktowania w procesie transformacji. Staje się to jeszcze bardziej oczywiste, gdy uświadomimy sobie liczbę osób, których ten problem dotyczy. Otóż w praktyce w pracy zarządczej uczestniczy w naszym kraju kilka milionów ludzi. Są to różnego rodzaju, mniej lub bardziej, wyspecjalizowani pracownicy, wykonujący czyn-

ności ewidencyjne, analityczne, planistyczne, organizatorskie, kalkulacyjne, motywacyjne i kontrolne w tysiącach przedsiębiorstw i instytucji publicznych. Szacuje się, że wśród nich jest ponad milion ludzi na różnorodnych stanowiskach kierowniczych. W tym gronie znajduje się kilkadziesiąt tysięcy naczelných kierowników poważniejszych firm i instytucji. Liczby te należy brać pod uwagę zawsze, gdy rozprawiamy o zarządzaniu i kierownikach w naszym kraju. Pokazują one najwyraźniej, że problemy zarządzania i kierowników są przede wszystkim naszymi problemami. Pomoc zagraniczna, chociaż należy ją z wdzięcznością przyjmować, może mieć jedynie charakter symboliczny. Tak jak nikt nie wyżywi naszego czterdziestomilionowego państwa, tak samo nikt nie jest w stanie rozwiązać naszego problemu dostosowania zarządzania i kierowników do nowych wymagań systemowych. Na tym tle, wniosek K. R. McDonalda sformułowany w cytowanym już artykule, że zmiany udały się tylko tam, gdzie wprowadzono zagranicznych menedżerów, można traktować jako ponury żart. Jeśli wniosek ten miałby się potwierdzić w naszej praktyce, to nasze szanse na powodzenie w podjętej transformacji są znikome lub żadne.

Zarządzanie i kierownicy przedsiębiorstw

Nawet jeśli ograniczymy nasze zainteresowanie do problemów zarządzania przedsiębiorstwami i kierowników przedsiębiorstw, to łatwo zauważymy, że muszą być one podejmowane i rozwiązywane z pełnym uwzględnieniem całości problematyki biorąc pod uwagę jej rozległość i uwikłania. Okazuje się bowiem, że zarządzanie przedsiębiorstwem jest faktycznie wykonywane przez wielu stałych uczestników tego procesu. Przede wszystkim są to:

- organy administracji publicznej i samorządowej przygotowujące i realizujące politykę gospodarczą państwa i poszczególnych regionów kraju,
- organy założycielskie (faktycznie urzędniczy odpowiednich departa-

mentów centralnych i terenowych ogniw administracji),

- rady nadzorcze spółek,
- zarządy spółek,
- kierownicy przedsiębiorstw państwowych i użyteczności publicznej,
- rady pracownicze,
- organizacje związkowe.

W zależności od typu przedsiębiorstwa, w zarządzaniu nim uczestniczą w mniejszym lub większym stopniu wymienieni wyżej uczestnicy. Oczywiście jest ich najwięcej w działających przecież jeszcze przedsiębiorstwach państwowych, a najmniej w prywatnych spółkach, których jest coraz więcej, ale ich udział w gospodarce nie jest jeszcze dominujący. Jeśli prywatyzacja nie ulegnie zahamowaniu, to można przyjąć, że z punktu widzenia przedsiębiorstw zarządzanie w coraz większym zakresie będzie realizowane zwłaszcza przez członków zarządów spółek i członków ich rad nadzorczych. Ludzie wchodzący w skład tych gremiów, w najbliższych latach będą decydować o poziomie zarządzania i w rezultacie o losach tysięcy przedsiębiorstw oraz zatrudnionych w nich ludzi. Tymczasem mamy do czynienia ze swoistym dostosowywaniem się naszych przedsiębiorstw do zmieniających się warunków. Jest to jednak dostosowywanie się pasywne, prowadzące do osłabienia przedsiębiorstw. Tylko nieliczne przedsiębiorstwa próbują dokonywać radykalnych zmian strategii i ryzykują działania mogące zapewnić przetrwanie. Większość wydaje się jednak czekać z podjęciem poważniejszych zmian. Oczywiście obecna pozycja kierowników przedsiębiorstw państwowych nie daje im zbyt wielu szans na podjęcie śmielszych i bardziej ryzykownych działań. Potrzebne są więc szybsze zmiany systemowe wzmacniające tę pozycję, a to wymaga zmiany w podejściu do doboru i szkolenia kierowników i członków rad nadzorczych.

Na tle ewidentnych opóźnień, jakie już powstały w zakresie doboru i szkolenia kierowników, wydaje się konieczne potraktowanie tego problemu jako kluczowego przedsięwzięcia reformatorskiego do natychmiastowego zaprojektowania i realiza-

cji. Potrzebny jest specjalny program doboru, szkolenia i wykorzystania kierowników przedsiębiorstw. Przygotowanie i realizacja takiego programu powinny być powierzone ludziom, którzy mają dostateczne kwalifikacje, aby sprawą zająć się fachowo. Jest bowiem bardzo źle, jeśli praca kierownicza jest wykonywana przez dyletantów i po amatorsku, ale jest nieporównywalnie gorzej, gdy programy kadrowe i szkoleniowe przygotowują i realizują ludzie, którzy uczą się tego dopiero w trakcie realizacji powierzonego im zadania.

Można spodziewać się, że podjęcie przedstawionej propozycji napotka poważną barierę w świadomości a także motywacji wielu tysięcy ludzi bezpośrednio zainteresowanych sprawą. Przyznanie, że problem zarządzania i kierowników wymaga gruntownej wiedzy, że nie jest to zabawa, którą może uprawiać każdy, jest i będzie dla wielu gorzką

i niewygodną prawdą. Jakże często spotykamy dzisiaj takich kierowników, którzy otwarcie oświadczają, że nie potrzebują żadnego szkolenia w kierowaniu, albo takich, którzy dobierają ludzi na stanowiska kierownicze nie zadając sobie trudu sprawdzenia ich kwalifikacji kierowniczych. Jakże często powierza się przedsięwzięcia szkoleniowe, a nawet zadania edukacyjne o dużej skali ludziom, których doświadczenie ogranicza się do prowadzenia zajęć dydaktycznych w wąskiej specjalizacji. Nie wydaje się możliwe rozwiązanie problemu zarządzania i kierowników, jednego z najbardziej krytycznych problemów transformacji gospodarki i państwa, jeśli nie znajdziemy sposobu na pokonanie tej bariery.

Henryk Sadownik

Podstawowe tezy referatu przedstawione przez Autora na międzynarodowej konferencji naukowej „Przedsiębiorstwo w procesie transformacji rynkowej”.

Przypisy:

- ¹⁾ *Zarządzanie i doskonalenie kierowników w Polsce* (z raportu ekspertów ONZ), DKK Nr 1/1990.
- ²⁾ Na przykład, dwie kolejne ogólnokrajowe konferencje na temat kształcenia kierowników-menedżerów w Polsce, zorganizowane przez TNOiK w listopadzie 1991 r. i grudniu 1992 r. Zob. materiały wydane przez ZG TNOiK.
- ³⁾ K. R. McDONALD, *Why Privatization Is Not Enough*, „Harvard Business Review”, May-June 1993, s. 49-59.
- ⁴⁾ Pisałem na ten temat w referacie pt. *Prywatyzacja i restrukturyzacja a zarządzanie*, zob. Materiały z Seminarium w Politechnice Warszawskiej nt. *O politykę przemysłową państwa*, Warszawa 28 listopada 1992, s. 69-77.
- ⁵⁾ Bezpośrednio powiązane z tą sprawą interesujące refleksje przedstawia Wiesława Kozek w pracy pt. *Wzory zachowań załóg przedsiębiorstw państwowych w okresie przemian gospodarczych 1990 roku*, w zbiorze: *W poszukiwaniu strategii zmian*, CUN PAN I PFUN, Warszawa 1992, s. 240-249.

Autor — prof. dr hab. jest rektorem Warszawskiej Szkoły Zarządzania Szkoły Wyższej oraz Prezesem ZG TNOiK.

Międzynarodowa konferencja naukowa „PRZEDSIĘBIORSTWO W PROCESIE TRANSFORMACJI RYNKOWEJ”

Konferencja odbyła się w dniach 24-25 czerwca 1993 w Toruniu z okazji 25-lecia Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.

Przygotowaniami do konferencji kierował międzynarodowy komitet naukowy, którego przewodniczącym był Stanisław Sudoł. Oprócz kilku profesorów polskich, członkami tego komitetu byli profesorowie z Anglii, Czech, Francji, Łotwy, Niemiec, Rosji i Ukrainy.

Konferencja zgromadziła 130 uczestników z Polski oraz z Anglii (Nottingham), Czech (Praga i Brno), Kanady (New Brunswick), Meksyku (Pueblo), Niemiec (Bielefeld, Monachium, Wolfsburg) i Rosji (Woroneż).

Z Polski w konferencji wzięli udział przedstawiciele wszystkich uczelni ekonomicznych, wydziałów ekonomicznych uniwersytetów, politechnik, w których kształcą się organizatorów, łącznie z takimi uczelniami, jak Akademia Obrony Narodowej i Wyższa Szkoła Morska, prawie wszystkich

instytutów badawczych zajmujących się problematyką ekonomiczną i zarządzania. Uczestnikami byli również dyrektorzy przedsiębiorstw i banków.

Konferencja przebiegała w sześciu sesjach naukowych, w ramach których występowali autorzy referatów i komunikatów naukowych.

Sesja I — **Istota procesów transformacji ustrojowej i sterowanie nimi przez rząd**. Autorzy: L. Balcerowicz, W. Kuczyński, A. Fornalczyk, R. Żukowski, Z. Sadowski, R. Bugaj, U. Płowiec, W. Nasierowski, B. Wawrzyniak.

Sesja II — **Proces prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych**. Autorzy: T. Janusz, P. Friedrich, M. Kierkowski, T. Smuga, H. Makowski.

Sesja III — **Małe przedsiębiorstwa w procesie transformacji**. Autorzy: B. Piasecki, R. Ward, F. Wiśniewski, M. Drdla, F. Bławat.

Sesja IV — **Postawy pracownicze w procesie transformacji**. Autorzy: M. Jarosz, T. Tyszka, A. Soulsby.

Sesja V — **Kadra kierownicza przed-**

siębiorstw w procesie transformacji. Autorzy: H. Sadownik, P. Meyer-Dohm, R. Marr, S. Rakowicz.

Sesja VI — **Strategie przedsiębiorstw w okresie transformacji i czynniki na nie wpływające**. Autorzy: E. Mączyńska, Z. Souček, S. Sudoł, J. Kotowicz, E. Dolny, K. Andruszkiewicz, B. Kołosowska.

W ramach kolejnych sesji odbywała się dyskusja. Nie obyło się bez ostrej konfrontacji poglądów, zwłaszcza w sesjach I, V i VI.

Owocem konferencji będzie książka, zawierająca pełną treść referatów i komunikatów naukowych, streszczenie dyskusji i wnioski końcowe. Opracowanie to otrzymają wszyscy uczestnicy konferencji, a poza tym rozpropagacji się je wśród innych zainteresowanych osób i instytucji.

Konferencja była sponsorowana przez Ministerstwo Edukacji Narodowej, Fundację im. Friedricha Eberta, fundację Batorego oraz Przedsiębiorstwo Zagraniczne „Markit” w Toruniu.

Prof. Stanisław Sudoł