

Mieczysław Ciurla, Marian Hopej

Co robi polski menedżer

W okresie gospodarki centralnie planowanej polski kierownik nie planował, nie decydował, w zasadzie nie koordynował, ale jednak stale zarządzał, z tym, że to zarządzanie miało niewiele wspólnego z zasadami teoretycznymi [1]. Polegało przede wszystkim na interweniowaniu, eliminowaniu napięć spowodowanych niedoborem zasobów [2].

W niniejszym artykule podjęta zostanie próba udzielenia odpowiedzi na pytanie: na czym obecnie, w warunkach, kiedy niedobory zasobów są już tylko złym wspomnieniem, polega praca menedżera? Czy zarządzanie w dalszym ciągu ma niewiele wspólnego z zasadami teoretycznymi?

Skoncentrujmy najpierw nasze rozważania na pracy zarządzającego przedsiębiorstwem państwowym. Zdobywał on z reguły swoje doświadczenie gospodarcze w państwowym sektorze Polski Ludowej. Jego podstawowym obowiązkiem było wówczas „czuwanie, aby produkcja szła”. Był dysponentem, który miał robić wszystko, by proces produkcyjny przebiegał nieprzerwanie, nie oglądając się ani na koszty, ani na celowość tej produkcji [1]. Ponieważ przyzwyczajenie jest, jako wiadomo, drugą naturą człowieka, nasz menedżer dalej trzyma się orientacji produkcyjnej. Nadal, jak w socjalizmie, najważniejsza jest dla niego produkcja. Z uporem godnym lepszej sprawy spina ze sobą maszyny, ludzi i materiały — po prostu produkuje. Idzie mu to tym łatwiej, że nie musi „gasić pożarów” wywołanych brakiem dostaw, surowców, materiałów, energii, gazu itp.

Skutkiem takiej orientacji są wzrastające zapasy gotowych wyrobów, gdyż nie chcą się one, niestety, same sprzedawać. Kiedy mija pierwszy szok spowodowany przepelnionymi magazynami, menedżer podejmuje działania zmierzające do jakiegoś rozwiązania problemu sprzedaży. Nie polegają one jednak na pró-

bach odejścia od orientacji produkcyjnej. Dzieje się tak dlatego, że zarządzający przedsiębiorstwem państwowym nie umie tego robić. W świetle badań prof. H. Bienioka ma „prerażająco” niski poziom wiedzy menedżerskiej. Charakteryzują go ponadto niedostatki wykształcenia i wiedzy ogólnej¹⁾ [3].

Co więc robi? Odpowiedź jest prosta: sięga do starych „wypróbowanych” metod, tj. zabiega u swoich partnerów zajmujących wysokie stanowiska w administracji gospodarczej o różnego rodzaju ulgi i dotacje [4]. Leży to w interesie zarówno jego samego, gdyż dzięki temu czuje się mniej zagrożony, jak i w interesie członków załogi, który polega na tym, żeby zwiększać i stabilizować płace — raczej przez ulgi i ceny, niż drogą dodatkowego wysiłku związanego ze zwiększeniem wydajności, obniżki kosztów itp. [4]. Leży również w interesie urzędników organów założycielskich, oni bowiem mają pracę i pieniądze.

Jeżeli te zabiegi kończą się powodzeniem, menedżer staje się cenionym przywódcą załogi i zyskuje opinię dobrego obywatela w lokalnej społeczności. Umacnia się w nim jednocześnie przekonanie, że przyjęty sposób działania jest wysoce skuteczny i w przyszłości będzie starał się go powielać. Natomiast w sytuacji, kiedy podejmowane działania nie przynoszą oczekiwanego skutku, daje się zauważyć oczekiwanie... na oddłużenie. Głównym jego zmartwieniem jest bowiem bardzo duże zadłużenie firmy, do którego zresztą sam się w dużym stopniu przyczynił. Robi więc co może, aby możliwie szybko umorzono zobowiązania, gdyż termin oddłużenia jest dla niego w zasadzie równoznaczny z terminem umorzenia części, a najlepiej całego zadłużenia (realizowane działania polegają głównie na interweniowaniu gdzie się tylko da i przekonaniu kogo się da, że postulowany zabieg uzdrowi przedsiębiorstwo,

a jeżeli będzie miał duży zasięg — całą naszą gospodarkę).

Te „strategiczne” działania menedżera przeplatają się z działaniami ukierunkowanymi na utrzymanie ciągłości procesu produkcyjnego. Jakkolwiek produkcja nie jest realizowana w warunkach niedoboru zasobów, to nie brakuje codziennych problemów, które trzeba na bieżąco rozwiązywać. Są nimi np. problemy związane z funkcjonowaniem „trójkąta bermudzkiego”, przewyciężaniem starych, niedobrych, nawyków pracowników (od jednego z wrocławskich dyrektorów dowiedzieliśmy się, że dopiero po blisko dwuletnich staraniach udało mu się doprowadzić do tego, by brudne szmaty nie walały się po halach), koniecznością redukcji zatrudnienia itp.

Reasumując, można stwierdzić, że zarządzanie państwowym przedsiębiorstwem w dalszym ciągu sprowadza się głównie do interweniowania. Jego celem nie jest już usuwanie napięć wynikłych z niedoboru zasobów, ale niestety, minimalizowanie oddziaływania prorynkowych regulacji.

Należy podkreślić, że zarysowany wyżej obraz pracy menedżera niewątpliwie krzywdzi wielu naszych dyrektorów, m.in. tych, o których autorzy niniejszego artykułu pisali wcześniej na łamach „Przeгляду Organizacji”. Usiłują oni, na przekór wielu trudnościom, odchodzić od strategii przetargu na rzecz intensyfikacji metod gospodarowania. Jeżeli jednak reprezentatywne są wyniki przeprowadzonych badań nad strukturą czasu pracy 39 dyrektorów, to nie stanowią oni większości. Ujawniły one, że działania interweniujące są tym elementem struktury pracy, który aż 30 respondentom zajmował najwięcej czasu (od 23% do 39%). Prace koncepcyjne — wydawałoby się — podstawowe działania dyrektora współczesnego przedsiębiorstwa, plasowały się natomiast z reguły na ostatnich pięciu miejscach (wśród 12 elementów struktury)²⁾.

Na czym z kolei polega praca polskiego menedżera? Ponieważ jego przedsiębiorstwo istnieje, w jakiś sposób jest zarządzane, tj. polski kapitalista planuje, organizuje, przewodzi i kieruje. Popelnia przy tym wiele błędów. Zdaniem prof. A. Koźmińskiego są nimi:

- dążenie do możliwie najwyższego obrotu,
- łączenie funkcji właściciela — założyciela z rolą zarządzającego,
- arogancja,
- brak umiejętności posługiwania się tzw. twardymi technikami,
- skłonność do ryzykanctwa,
- trzymanie się orientacji produkcyjnej,
- niedoceniaenie ludzi, nieumiejętność pracy z własnym personelem,
- niedoceniaenie inwestycji w siebie i personel [5].

Błędem jest także postępowanie nie zawsze zgodne z szeroko rozumianą etyką biznesu. Tak przynajmniej twierdzi większość badanych przez Gfk Polonia respondentów. Uważają oni, że nasi kapitaliści doszli do dużych pieniędzy dzięki znajomościom, układom politycznym i łapówkom [6].

Wynika stąd, że polski menedżer-kapitalista również trzyma się orientacji produkcyjnej. Z menedże-

rem państwowego przedsiębiorstwa łączy go ponadto brak gruntownej wiedzy dotyczącej zagadnień organizacji i zarządzania, psychologii pracy, teorii podejmowania decyzji, ekonomiki przedsiębiorstwa, teorii finansów itp. Nic więc dziwnego, że przy rozwiązywaniu wielu problemów kieruje się przede wszystkim intuicją. Nie unika przy tym ryzyka, które jednak przekracza wszelkie dopuszczalne granice.

Wydaje się, że takie intuicyjne zarządzanie nie wróży naszym firmom nic dobrego. Gdy wraz ze wzrostem rozmiarów przedsiębiorstw, zarządzanie stanie się jeszcze bardziej złożone, prędzej czy później splajtują. Zapobiec temu może odpowiednia jakość zarządzania, która np. w RFN jest uważana za jedno z ważniejszych kryteriów oceny sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Podsumowując rozważania niniejszego artykułu trzeba stwierdzić, że nasi menedżerowie nie zarządzają przedsiębiorstwami właściwie. Jakość zarządzania jest więc słabym, a być może nawet najslabszym elementem reformującej się gospodarki. Jeżeli dokonująca się transformacja ma skończyć się sukcesem, zarządzanie nie tylko przedsiębior-

wami musi być sprawniejsze. W tej sytuacji wręcz koniecznością jest uczenie się i samodoskonalenie się osób z najwyższych szczebli hierarchii organizacyjnej naszych firm [3].

Mieczysław Ciurla, Marian Hopej

BIBLIOGRAFIA

- [1] OBLÓJ K., *Zarządzanie; ujęcie praktyczne*, PWE, Warszawa 1986.
- [2] HOPEJ M., *Czy kierownik zarządza, czy interweniuje?* „Przegląd Organizacji”, 1/1987.
- [3] BIENIOK H., *Jakość kadr kierowniczych*, „Przegląd Organizacji”, 3/1992.
- [4] HRYNIEWICZ J. T., *Ocena cech osobowościowych i poziomu kwalifikacji polskich menedżerów*, „Przegląd Organizacji”, 3/1993.
- [5] *Grzechy pierworodne* (nie autoryzowana wypowiedź A. Koźmińskiego), „Firma”, 8/1993.
- [6] „Gazeta Wyborcza”, 28 maja 1993 r.

PRZYPISY

- ¹⁾ Prof. H. Bieniok zadaje wielce wymowne pytanie: „W jaki więc sposób niektórzy z nich (menedżerów — p. autorów) zdolali ukończyć studia i jakim sposobem uzyskali awans na często wysokie stanowiska kierownicze” [3].
- ²⁾ Respondenci — uczestnicy kursu menedżerskiego — nie określali jednak celu interweniowania.

Autorzy — dr Mieczysław Ciurla — Prezes Oddziału TNOiK we Wrocławiu — i dr inż. Marian Hopej są pracownikami Instytutu Zarządzania Politechniki Wrocławskiej.



Akademia Controllingu



prowadzi kompleksowe usługi w dziedzinie
controllingu

- seminaria ogólnodostępne i wewnątrzzakładowe
- działalność wydawnicza
- oprogramowanie komputerowe controllingu
- wdrażanie controllingu w przedsiębiorstwach

Controlling to poszukiwanie i znajdowanie drogi do zysku!

OŚRODEK DORADZTWA I TRENINGU KIEROWNICZEGO

80-286 Gdańsk, ul. Jaśkowa Dolina 78 tel.: 41-10-65, 41-02-22, 41-13-85 tlx: 0512346