

*Mieczysław Ciurla, Marian Hopej*

# Zarządzanie według polskich menedżerów i studentów

Przed kilkunastu laty W.G. Ouchi opublikował pracę, w której m.in. przedstawił modele zarządzania przedsiębiorstwem japońskim (J) oraz amerykańskim (A). Obydwa modele różnią się zasadniczo. Różnice ilustruje tabela nr 1.

Różnice między zarządzaniem przedsiębiorstwami japońskimi i amerykańskimi prezentuje również w swojej pracy A. Morita [3]. Wyniki jego obserwacji stanowią, jak się wydaje, niejako dopełnienie obrazu różnic ujawnionego przez W.G. Ouchi'ego (tab. 2).

Zarówno rezultaty badań W. G. Ouchi'ego, jak i obserwacji A. Mority wskazują, że menedżment w Stanach Zjednoczonych stoi przede wszystkim pod znakiem indywidualizmu, wypełnienia roli gospodarczej oraz oceniania skuteczności działań przez pryzmat osiągnięcia założonych celów i maksymalnego zysku w jak najkrótszym czasie. Natomiast zarządzanie przedsiębiorstwem w Japonii uprzywilejowuje kolektywizm, wypełnianie jednocześnie roli gospodarczej i społecznej, jak również traktowanie zysku jako jednego z głównych celów przedsiębiorstwa, a nie jego *raison d'être* [1].

W świetle badań nad zarządzaniem europejskim style zarządzania: „po japońsku” i „po amerykańsku” jawią się jako krańce continuum modeli zarządzania. Zachodnioeuropejscy menedżerowie pytani w wywiadach o cechy modelu zarządzania charakterystycznego dla naszego kontynentu, traktowali mianowicie mene-

Tab. 1. Modele J i A według Ouchi'ego

Model J przedsiębiorstwo japońskie	Model A przedsiębiorstwo amerykańskie
<ul style="list-style-type: none"> <li>● dożywotnie zatrudnienie</li> <li>● rzadka ocena pracowników</li> <li>● powolny awans</li> <li>● brak związku między drogą kariery a specjalnością (częsta zmiana stanowisk)</li> <li>● dyskretne instrumenty sterowania i kontroli</li> <li>● kolektywne podejmowanie decyzji, zbiorowa odpowiedzialność</li> <li>● całościowy obraz przedsiębiorstwa w oczach każdego zatrudnionego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● krótkoterminowe zatrudnienie</li> <li>● częsta ocena pracowników</li> <li>● szybki awans</li> <li>● kariera zgodna ze specjalnością</li> <li>● technokratyczne instrumenty sterowania i kontroli</li> <li>● indywidualne podejmowanie decyzji, indywidualna odpowiedzialność</li> <li>● większość zatrudnionych ma jedynie fragmentaryczny obraz przedsiębiorstwa</li> </ul>

Źródło: cyt. [2].

Tab. 2. Różnice między zarządzaniem przedsiębiorstwem japońskim i amerykańskim według A. Mority

Zarządzanie przedsiębiorstwem japońskim	Zarządzanie przedsiębiorstwem amerykańskim
<ul style="list-style-type: none"> <li>● przywiązywanie dużej wagi „do działań na daleką przyszłość”</li> <li>● najważniejszym obowiązkiem menedżera jest utrzymanie zatrudnienia i poprawa warunków pracy personelu</li> <li>● wielozawodowość</li> <li>● niewielkie zróżnicowanie płac pracowników o tym samym stażu pracy</li> <li>● struktura organizacyjna jest dostosowywana do cech ludzi (struktura przypomina „mur z kamieni”)</li> <li>● podejmowanie decyzji w systemie „ringi” (system decyzji „od dołu”)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● przywiązywanie dużej wagi do działań na najbliższą przyszłość</li> <li>● najważniejszym obowiązkiem menedżera jest zapewnienie dochodów akcjonariuszom</li> <li>● zawężenie profilu specjalizacji</li> <li>● duże zróżnicowanie płac, wartościowanych w przekroju stanowisk</li> <li>● ludzie są dobierani do przyjętego rozwiązania strukturalnego (struktura przypomina „mur z cegieł”)</li> <li>● system decyzji „od góry”</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3].

Tab. 3. Continuum modeli zarządzania

Model J	Model quasi J	Model quasi A	Model A
<ul style="list-style-type: none"> <li>● planowanie zorientowane społecznie (uwzględniające dostarczenie odbiorcom wyższej jakości życia)</li> <li>● organizowanie działań wokół ludzi</li> <li>● przewodzenie oparte na stylu zadaniowym</li> <li>● kontrola angażująca pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● planowanie zbliżone do zorientowanego społecznie</li> <li>● organizowanie działań przede wszystkim wokół ludzi</li> <li>● przewodzenie oparte na stylu zbliżonym do zadaniowego</li> <li>● kontrola zbliżona do angażującej pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● planowanie zbliżone do marketingowego</li> <li>● organizowanie działań przede wszystkim wokół zadań</li> <li>● przewodzenie oparte na stylu zbliżonym do instruktazowego</li> <li>● kontrola zbliżona do technokratycznej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● planowanie marketingowe</li> <li>● organizowanie działań wokół zadań</li> <li>● przewodzenie oparte na stylu instruktazowym</li> <li>● kontrola technokratyczna</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

dżment Japończyków i Amerykanów jako dwa ekstrema. Swoją zaś działalność sytuowali gdzieś pomiędzy nimi [1]\*.

Wydaje się, że continuum modeli zarządzania można przedstawić w sposób, który ilustruje tabela 3. Zawiera ona opis charakterystycznych czterech modeli; J (zarządzanie przedsiębiorstwem japońskim) quasi J (zarządzanie zbliżone do modelu J), quasi A (zarządzanie zbliżone do modelu A), A (zarządzanie przedsiębiorstwem amerykańskim). Każdy z tych modeli scharakteryzowano za pomocą tylko czterech cech, dotyczących poszczególnych funkcji zarządzania. Są to więc niejako syntetyczne modele.

Powstaje pytanie: gdzie na continuum plasują swoją działalność polscy menedżerowie. Czy ich poglądy na menedżment są bliższe modelowi J, czy też modelowi A? Interesujące jest również, jak zarządzanie jest postrzegane przez młodych ludzi – przygotowujących się dopiero do pełnienia w przyszłości roli menedżera?

Powyższe pytania skłoniły autorów niniejszego artykułu do przeprowadzenia badań sondażowych – zarówno wśród kadry kierowniczej z terenu Dolnego Śląska, jak i studentów – przyszłych menedżerów. Celem badań nie było, podkreślić należy, naskicowanie szczegółowego obrazu polskiego menedżmentu, lecz jedynie ujawnienie poglądów respondentów dotyczących niektórych jego założeń oraz stosunku do zarządzania w stylu japońskim i amerykańskim. Respondentami było ogółem 150 osób, z których 50 pracowało na stanowiskach kierowniczych, a pozostali to studenci.

Zdecydowana większość studentów, jak i menedżerów reprezentowała pogląd, że zarządzanie powinno opierać się wyłącznie na pracy zorganizowa-

nej w zespołach (30% i 54%), bądź dominacji takiej pracy nad pracą indywidualną (40% i 26%). Trzydzieści procent studentów oraz osiemnaście procent menedżerów podzielało natomiast pogląd, że jednym z założeń zarządzania powinna być dominacja pracy zorganizowanej osobno dla każdego stanowiska (2% menedżerów akceptowało potrzebę oparcia zarządzania wyłącznie na pracy zindywidualizowanej).

Zdaniem 56% studentów i 40% menedżerów, menedżer powinien w równym stopniu wypełniać rolę gospodarczą i społeczną, a 44% studentów i 38% menedżerów uważało, że powinien on wypełniać obie role, ale pierwsza jest ważniejsza. Pozostali menedżerowie (22%) byli przekonani, że menedżer powinien wypełniać wyłącznie rolę gospodarczą.

Większość studentów (66%) i menedżerów (62%) reprezentowała pogląd o konieczności stosunkowo dużego zaangażowania podwładnych w proces podejmowania decyzji. Zwolennikami dużego wpływu podwładnych na proces decyzyjny było 8% studentów i 26% menedżerów, stosunkowo niewielkiego – 22% studentów i 10% menedżerów, natomiast potrzebę niewielkiego zaangażowania podwładnych w proces podejmowania decyzji widziało 4% studentów i 2% menedżerów.

Najwięcej zwolenników wśród studentów i menedżerów (54% i 50%) miał model quasi J. Za modelem quasi A opowiedziało się 32% studentów i 12% menedżerów, a 10% i 28% menedżerów było zwolennikami modelu J. Najmniejszą natomiast popularnością cieszył się wśród studentów (2%) i menedżerów (2%) model A (pozostali ankietowani nie mieli sprecyzowanego poglądu na odpowiadający im model zarządzania).



Ogólnie biorąc, respondentom bliższy był pogląd, że zarządzanie powinno opierać się na pracy zorganizowanej w zespołach (38% ogółu ankietowanych), bądź dominacji takiej pracy (35,3%), jak również na dużym (14%) względnie stosunkowo dużym (64,7%) zaangażowaniu podwładnych w proces podejmowania decyzji. Większość ankietowanych (50,7%) uważała też, że menedżer powinien równocześnie wypełniać rolę gospodarczą i społeczną.

Najwięcej zwolenników miały zatem założenia modelu J i quasi J. Należy podkreślić, że właśnie te modele cieszyły się największą popularnością respondentów (16% ogółem ankietowanych opowiedziało się za modelem J, a 52,7% za modelem quasi J). Świadczy to niewątpliwie o wysokiej spójności poglądów ankietowanych.

Przeprowadzone badania sondażowe wskazują również na większą popularność (o 14%) modelu J i quasi J wśród aktualnych menedżerów. Przyczyny tego są z pewnością złożone. Ponieważ jednak założenia japońskiego zarządzania przypominają propagandę minionego ustroju [4], być może to ona, w jakimś stopniu jest „odpowiedzialna” za ujawniony stan rzeczy. Menedżerowie byli przecież dłużej obiektami jej oddziaływania.

Ujawnione przez przeprowadzone badania poglądy są w świetle analiz H. Kubicka bardzo ważnym (cyt. za [2]), ale oczywiście nie jedynym czynnikiem kształtującym rzeczywisty obraz zarządzania. Załóżmy jednak, że zarządzanie polskim przedsiębiorstwem jest zgodne z poglądami większości respondentów, tj. z modelem quasi J. Czy funkcjonowałoby ono sprawnie?

Rozpatrywane zarządzanie jest ciepłe, przyjazne ludziom. Ukierunkowane w stosunkowo wysokim stopniu na ludzi sprzyja częściowej przynajmniej redukcji napięć spowodowanych niepewnością związaną z przystosowaniem się do nowych warunków gospodarowania. Sprzyja również wprowadzeniu do praktyki koniecznych zmian, gdyż dopuszczając podwładnych do procesów decyzyjnych pozwala im czuć się współautorami przeobrażeń. Ponadto, co jest chyba najważniejsze, takie samoograniczające się zarządzanie ułatwia kształtowanie się wzajemnego zaufania między kadrą kierowniczą a szeregowymi pracownikami. Polskie przedsiębiorstwo cechuje bowiem stosunkowo głęboka wzajemna nieufność stron. Role menedżerów i ich podwładnych wydają się wciąż jeszcze postrzegane w sposób charakterystyczny dla myślenia konfrontacyjnego [4].

Jednocześnie jednak zarządzanie zgodne z modelem quasi J sprzyja realizacji celów przedsiębiorstwa w warunkach niskiej fluktuacji kadr kierowniczych. Tymczasem w naszym kraju nie widać symptomów stabilizacji w tym zakresie. Systemy selekcji i rekrutacji kadr dopiero się kształtują. W przedsiębiorstwach państwowych są słabo zorganizowane i poddane wpływom politycznym, nato-

miast w firmach prywatnych koncepcja „zatrudniaj i zwalnij” zdaje się być traktowana jako naturalne prawo gospodarki rynkowej [4].

Wysoka skuteczność rozpatrywanego zarządzania jest możliwa także w sytuacji wysokich kwalifikacji członków załogi. Walorem firm japońskich jest powszechność co najmniej średniego wykształcenia. W Polsce jest inaczej, gdyż jedynie blisko połowa ludności ma wyższe i średnie wykształcenie.

Zarządzanie quasi J jest ponadto skuteczne wtedy, gdy przedsiębiorstwo zorientowane jest na zaspokojenie szeroko rozumianych potrzeb klienta. Pracownicy patrzą wówczas na swoją działalność oczami odbiorców wytwarzanych wyrobów, mają z nimi regularne kontakty oraz są przekonani, że pracują dla nich, a nie dla swoich szefów. U nas zdaje się wciąż jeszcze dominować orientacja produktowa. Problematyka produkcyjna i technologiczna dominuje zarówno w planowaniu strategicznym, jak i operatywnym. Orientacja marketingowa dopiero toruje sobie drogę.

Można wskazać jeszcze wiele innych uwarunkowań w działalności naszych przedsiębiorstw, ograniczających skuteczność zarządzania zgodnego z modelem quasi J. Chodzi tu np. o dość powszechne traktowanie w naszym kraju nieformalnych relacji, jako czynnika osłabiającego strukturę formalną, raczej okresowe, a nie ciągłe wprowadzanie innowacji, traktowanie jakości produkcji jako problemu wyłącznie technicznego etc. Oznacza to, że mimo swoich niezaprzeczalnych zalet, preferowany przez respondentów model zarządzania prowadziłby w aktualnych warunkach do skutków odbiegających od oczekiwanych. Cele przedsiębiorstwa raczej nie byłyby w pełni osiągalne.

Ze względu na stosunkowo niewielką próbkę badania, jak również niedoskonałości metody badawczej, wyniki przeprowadzonego sondażu raczej nie mogą być podstawą szerszych uogólnień. Mogą natomiast, jak się wydaje, być pomocne w ukierunkowaniu dalszych badań nad „zarządzaniem po polsku”.

*Mieczysław Ciurla, Marian Hopej*

\* Na istnienie continuum modeli zarządzania zdaje się wskazywać również W.G. OUCHI, który oprócz modelu J i A opracował model Z. Ma ono wyraźne cechy modelu pośredniego.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] BLOOM H., CALORI R., Ph. de WOOT, *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa, 1996.
- [2] HOPEJ M., *Dokonywanie zmian w strukturze organizacyjnej*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej Wrocław, 1994.
- [3] MORITA A., REINGOLD E.M., SHIMOMURA M., *Made in Japan*, Akio Morita i Sony, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa, 1996.
- [4] WASILEWSKI L., *Modele strategii jakości firm przemysłowych*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa, 1994.