Kazimierz Zimniewicz

PRZYCZYNEK DO DYSKUSJI O JAKOŚCI ZARZĄDZANIA

Wprowadzenie

Śledząc doniesienia prasowe, można zauważyć, że dyskusja na temat jakości zarządzania toczy się od dawna. Wymienia się w niej doświadczenia na temat dobrego i złego zarządzania. Wyraża się pogląd, że główną przyczyną upadku przedsiębiorstw[1] czy popadania przedsiębiorstw w kryzys jest złe zarządzanie[2]. W publikacjach naukowych spotyka się również wzmianki na temat dobrego i złego zarządzania, lecz jakość zarządzania raczej rzadko jest przedmiotem zainteresowania badaczy. Wydaje się jednak, że problem ten może być wdzięcznym polem penetracji, o czym świadczy m.in. monografia naukowa napisana pod red. A. Sajkiewicz pt. *Jakość zarządzania przedsiębiorstwem*[3]. W tejże monografii podano wiele argumentów przemawiających za badaniem jakości zarządzania. Listę tę można uzupełnić o kolejne problemy, takie jak np. ocena skutków gospodarczych i społecznych złego zarządzania. Rysują się też problemy teoretyczne, mianowicie: jak zdefiniować dobre/złe zarządzanie. W sztuce dyskutuje się o kanonach piękna, w architekturze o kanonach piękna w architekturze. Rodzi się pytanie, czy da się opisać, stworzyć kanony dobrego zarządzania. A może one już istnieją, trzeba je tylko zebrać, opisać, skodyfikować.

---

[1] A. Krakowiak, A. Michalski, W *łańcuchu upadłości*, „Rzeczpospolita" 20 sierpnia 2003, s. B1.

[2] *Przyczyny popadania przedsiębiorstw w kryzys*, „Zarządzanie na Świecie" 2002 nr 7, s. 20–24.

[3] *Jakość zarządzania przedsiębiorstwem*, red. A. Sajkiewicz, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1999.

Nie od rzeczy będzie uwaga metodyczna – otóż wydaje się, że jakość zarządzania powinna być badana z wielu punktów widzenia. Jedna perspektywa oświetlenia problemu jest niewystarczająca, ponieważ wnioski z takiego spojrzenia będą upraszczały rzeczywistość, sprowadzą się do podania ułomnej recepty.

W niniejszym opracowaniu podjęto kilka wątków dyskusji na temat jakości zarządzania. W pierwszej kolejności przedstawiono wyniki badań nad interpretacją dobrego zarządzania i wysokiej jakości zarządzania. Następnie ukazano możliwe punkty widzenia na dobre zarządzanie i wreszcie, wykorzystując metodykę myślenia sieciowego, scharakteryzowano zależności między ułomnością natury ludzkiej a jakością zarządzania i bankructwem (upadłością) firmy oraz ukazano sprzężenia występujące między błędami w zarządzaniu i ich wpływem na reputację i egzystencję firmy w dłuższym okresie.

Dobre zarządzanie i jakość zarządzania w świetle badań empirycznych

Intuicja podpowiada, że istnieje ścisła współzależność między dobrym zarządzaniem a wysoką jakością zarządzania. Tę współzależność starano się potwierdzić przez proste badania ankietowe, które przeprowadzono wśród uczestników zaocznych studiów magisterskich. Studentów podzielono na dwie grupy. Grupa pierwsza, licząca 98 osób, odpowiadała na pytanie, co należy rozumieć pod pojęciem „dobre zarządzanie"? Członkom drugiej grupy (68 osób) zadano pytanie: „kiedy mówimy, że w przedsiębiorstwie występuje wysoka jakość zarządzania?".

Wstępna konfrontacja wypowiedzi obu grup wskazuje, że występuje zbieżność poglądów na dobre zarządzanie i wysoką jakość zarządzania. Ale z badań tych wynika również wniosek taki, że istnieje dość znaczne zróżnicowanie poglądów na temat, co to znaczy dobre zarządzanie i w czym się ono wyraża. Podobny wniosek można wyciągnąć w odniesieniu do jakości zarządzania.

Wypada więc w pierwszej kolejności przedstawić syntezę poglądów na dobre zarządzanie. Respondenci uważają, że dobre zarządzanie wyraża się w:

- trafnych decyzjach,
- osiąganiu wyznaczonych celów,
- osiąganiu zysków,
- obniżaniu kosztów,
- właściwej organizacji pracy,
- analizie pozycji firmy na tle otoczenia,

- umiejętności oceny ryzyka,
- analizie wnętrza firmy i jej otoczenia,
- umiejętności dostosowania się w warunków rynku,
- elastyczności działania,
- dbałości o własne interesy,
- utrzymaniu firmy na rynku,
- powiększaniu wartości firmy,
- umiejętności w reagowaniu na zmiany w otoczeniu,
- prawidłowej organizacji,
- prawidłowym wykorzystaniu zasobów,
- kreowaniu dobrego wizerunku firmy,
- uwzględnianiu potrzeb człowieka,
- umiejętnym wykorzystaniu wiedzy,
- pozytywnych wynikach finansowych,
- szybkim rozwoju firmy,
- umiejętności współpracy z ludźmi,
- dostrzeganiu klienta i jego potrzeb,
- pozytywnych stosunkach międzyludzkich,
- wykorzystaniu intuicji,
- zachowaniu norm etycznych,
- dalekosiężnym myśleniu,
- wprowadzaniu innowacji,
- płynności finansowej.

Warto zwrócić uwagę na zróżnicowanie poglądów na temat dobrego zarządzania. Jednak niektóre charakterystyki dobrego zarządzania powtarzały się. Szczególnie kojarzono dobre zarządzanie z trafnymi decyzjami, z osiąganiem celów przedsiębiorstwa lub zysku. Inne cechy dobrego zarządzania można sprowadzić do wspólnego mianownika, np. do umiejętności oceny ryzyka, analizy otoczenia, elastyczności działania, umiejętności reagowania na zmiany w otoczeniu. Z odpowiedzi wynika, że dobre zarządzanie kojarzyło się również z odpowiednim klimatem społecznym w przedsiębiorstwie, z wykorzystaniem wiedzy, intuicji i innowacyjności. Jest rzeczą zastanawiającą, że tylko dwóch albo trzech respondentów łączyło dobre zarządzanie z potrzebami klienta oraz przestrzeganiem norm etycznych. Jest to niepokojące, ponieważ zapomina się o tym, że przedsiębiorstwo, dążąc do zysku, nie może lekceważyć ani klienta, ani norm etycznych.

Analizując odpowiedzi na pytania, co należy rozumieć pod pojęciem dobre zarządzanie, warto zwrócić uwagę na to, że są one formułowane w dwóch przekrojach: rezultatów i warunków. Na przykład, jeśli podano, iż dobre zarządzanie oznacza osiąganie wyznaczonych celów, to charakteryzuje się je przez rezultat. Natomiast, jeśli dobre zarządzanie kojarzy się z prawidłową organizacją, to oznacza, że najpierw musi zaistnieć prawidłowa organizacja, aby można było

mówić o dobrym zarządzaniu. Ocena organizacji jest więc tutaj warunkiem oceny zarządzania – dobre lub złe.

Jeśli chodzi o jakość zarządzania, to, zdaniem respondentów, występuje ona wtedy, gdy:

- istnieją określone zasady zarządzania i sposoby ich osiągania,
- istnieje sprawny system motywacyjny,
- przedsiębiorstwo osiąga cel,
- następuje trafne podejmowanie decyzji,
- załoga bierze udział w zarządzaniu,
- istnieje profesjonalna kadra (z autorytetem),
- następuje elastyczne dostosowanie się do rynku,
- w sposób klarowny są zakreślone kompetencje,
- w przedsiębiorstwie występują dobre stosunki międzyludzkie,
- przedsiębiorstwo osiąga zysk,
- następuje poprawa jakości,
- w przedsiębiorstwie jest wysoki poziom organizacji (pracy),
- jest wysoka kultura osobista kierowników i pracowników,
- ludzie wykazują wolę uczenia się,
- zwiększa się liczba klientów,
- wzrasta zadowolenie pracowników,
- występuje sprawny przepływ informacji,
- występuje spójność celów przedsiębiorstwa i pracowników,
- następuje wzrost przedsiębiorstwa,
- przedsiębiorstwo zatrudnia dobrych i kompetentnych pracowników,
- następuje najlepsze wykorzystanie zasobów,
- występuje troska o klienta (jego zadowolenie),
- występuje dbałość o wizerunek przedsiębiorstwa,
- stosuje się nowe techniki zarządzania,
- występuje skuteczny i efektywny sposób wykorzystania zasobów,
- występuje niska płynność kadr,
- zakresy czynności są dobrze sprecyzowane.

Z przytoczonych odpowiedzi wynika, że wysoka jakość zarządzania kojarzyła się respondentom z trafnością decyzji, z osiąganiem zysku, umiejętnością dostosowania się do otoczenia, dobrymi stosunkami międzyludzkimi. Wysoka jakość zarządzania ma więc te same lub podobne odniesienia co dobre zarządzanie. W odpowiedziach charakteryzujących wysoką jakość zarządzania, położono nieco większy akcent na rolę człowieka. Chodzi o chęć uczenia się, profesjonalizm kadry kierowniczej i jej autorytet, o wysoką kulturę osobistą przełożonych i podwładnych. Wysoka jakość zarządzania, to zdaniem uczestników ankiety, troska o klienta i jego zadowolenie. Generalnie rzecz ujmując, charakterystyka wysokiej jakości zarządzania pokrywała się z charakterystyką dobrego zarządzania. Niestety, żaden z 68 respondentów nie odniósł jakości zarządzania do norm

etycznych, a na takie odpowiedzi oczekiwano. Można jedynie przypuszczać, że zostały one uwzględnione, ale nie ujawnione, w odpowiedziach dotyczących profesjonalizu i kultury osobistej przełożonych oraz podwładnych. Mimo wszystko pomijanie etyki budzi niedosyt i niepokój.

Jakość zarządzania – spojrzenie z odmiennych perspektyw

Jakość zarządzania jest problemem złożonym. Nie da się go rozwiązać ani zrozumieć, stosując prostą analizę przyczynowo-skutkową. Trzeba sięgnąć po bardziej wyrafinowane narzędzia badawcze, do których zalicza się np. metodykę całościowego myślenia. Jej autorzy – P. Gomez i G. Probst – są zdania, że metodyka ta umożliwia, jeśli nie rozwiązanie problemu, to w każdym razie lepsze jego zrozumienie[4].

Punktem wyjścia w metodyce całościowego myślenia jest spojrzenie na problem różnych punktów widzenia. Zdaniem Gomeza i Probsta takie postępowanie pozwala „odkryć" złożoność problemu oraz określić, jakie nastawienia, doświadczenia i treści naukowe trzeba zbadać, aby zrozumieć problem. W tym miejscu ograniczono się tylko do tego wyjściowego etapu wspomnianej metodyki[5]. Ale już ten etap pokazuje złożoność pojmowania jakości zarządzania i pozwala na sformułowanie wstępnego wniosku, a mianowicie, że jakość zarządzania można zrozumieć tylko jako sieć oddziałujących na siebie czynników. Aby tę tezę udowodnić, potrzebne są dalsze analizy.

W tabeli 1. przedstawiono hipotetyczne spojrzenia na jakość zarządzania w przedsiębiorstwie. Są to, z jednej strony perspektywy ludzi ściśle związanych z przedsiębiorstwem, a więc właściciela przedsiębiorstwa, menedżera, kierowników szczebli pośrednich oraz pracowników i związków zawodowych.

Z drugiej strony na zewnątrz przedsiębiorstwa są klienci, dostawcy, konkurenci, konsultanci/doradcy, a także akcjonariusze – mający odrębne spojrzenie. Inny punkt widzenia reprezentują z pewnością banki i organy skarbowe. Wreszcie trzeba wskazać na punkt widzenia władzy centralnej, lokalnej i związanych z tą władzą polityków oraz społeczeństwa. Ważny jest również punkt widzenia ekologa, stratega, teoretyka organizacji i zarządzania, a bardzo ważny – punkt

---

[4] P. G o m e z, G. P r o b s t, *Die Praxis das genzheitlichen Problemlösens*, Verlag Paul Haupt, Bern–Stuttgart–Wien 1995.

[5] Zastosowanie całej procedury badawczej proponowanej przez metodykę całościowego myślenia wymaga dłuższego czasu i zbudowania specjalnego zespołu badawczego. Jest to sprawa interesująca i zarazem bardzo ambitna.

Tabela 1. Punkty widzenia na jakość zarządzania w przedsiębiorstwie

Punkt widzenia	Jakość zarządzania jest systemem, który ma na celu
Właściciela przedsiębiorstwa	zwiększenie efektywności, wzrost wartości firmy, wykorzystanie nadarzających się szans
Menedżera	zwiększenie efektywności, wzrost wartości firmy, dostarczenie korzyści finansowych menedżerowi
Akcjonariusza	gwarantować wzrost wartości firmy
Kierowników różnych szczebli w przedsiębiorstwie	sprawną wymianę informacji, sprawiedliwe układy
Pracowników	zabezpieczyć stabilizację zatrudnienia i możliwości rozwoju
Klientów	sympatyczną i szybką obsługę, wolność wyboru, zapewnienie korzystnego stosunku: cena/wartość towaru (usługi)
Giełdy	zabezpieczenie przejrzystości zarządzania, pewności obrotu
Dostawców	ukształtować długotrwałe związki z przedsiębiorstwem oparte na zaufaniu
Konkurentów	zdobycie pozycji lidera, eliminację rywali
Społeczeństwa	zapewnienie sprawności funkcjonowania państwa, administracji państwowej
Władzy centralnej (rządu, parlamentu)	ograniczenie konfliktów społecznych, wzrost bezpieczeństwa obywateli
Władzy lokalnej (województwa, miasta, gminy)	aktywizację gospodarki lokalnej, tworzenie nowych miejsc prac
Organów prawa (sądów)	respektowanie przez wszystkich obywateli norm prawnych, zapewnienie równości wobec prawa
Związków zawodowych	respektowanie przepisów bhp, bezpieczeństwa miejsc pracy
Banków	skuteczną współpracę przedsiębiorstwa i banku
Organów skarbowych	zapewnienie regularnego płacenia podatków
Polityka	wzrost efektywności przedsiębiorstwa i wpływy do budżetu
Etyka	wzrost efektywności zgodnie z normami etycznymi
Ekologa	ochronę środowiska
Konsultanta/doradcy	generowanie efektywności ekonomicznej
Stratega (zarządzania strategicznego)	wyznaczanie strategii (scenariuszy rozwojowych)
Teoretyka organizacji i zarządzania	tworzenie zespołu norm, standardów, wskaźników świadczących o zdrowiu przedsiębiorstwa

widzenia etyka. Należy zdawać sobie sprawę ze względności i dyskusyjności przytoczonych podziałów i definicji, ale również z tego, że 22 spojrzenia na jakość zarządzania nie wyczerpują listy.

Wniosek z powyższych rozważań wydawać się może oczywisty i banalny, a brzmi on następująco: jakość zarządzania podlega ocenie z różnych punktów widzenia. Ocena ta będzie wynikała z wiedzy, doświadczenia, wieku, stanu rodzinnego, pochodzenia, reprezentowanych wartości i innych cech oceniającego. Nie jest więc możliwe ustalenie jednej interpretacji jakości zarządzania. Wydaje się, iż jest to poniekąd związane z tym, że zarządzanie należy do nauk społecznych, a właściwością tych nauk jest to, iż nie ma tam poglądów podzielanych przez wszystkich. Nie oznacza to jednak, że należy zrezygnować z wysiłków mających na celu zrozumienie fenomenu jakości zarządzania. Z pewnością nie da się tej jakości przedstawić w postaci zbioru wskaźników – choćby najbardziej wyszukanych. Należy więc przyjąć, o czym już wspominano, że kluczem do zrozumienia jakości zarządzania jest zbudowanie dynamicznej sieci, ukazującej oddziaływania między różnymi wielkościami kluczowymi. Jakość zarządzania jest czymś żywym, a więc zmiennym, kategorią, która jest różnie pojmowana w odmiennych kulturach. Może więc warto zanalizować jakość zarządzania w świetle oddziaływania różnych czynników ją kształtujących, zgodnie z założeniami metodyki myślenia sieciowego[6]. Z tą myślą łączy się również dyskusja o kanonach jakości zarządzania, co sugeruje, że zarządzanie jest sztuką. Na zakończenie trzeba jednak wyraźnie podkreślić, że „sprawcą" wysokiej jakości zarządzania jest człowiek, co starano się udowodnić w kolejnym punkcie.

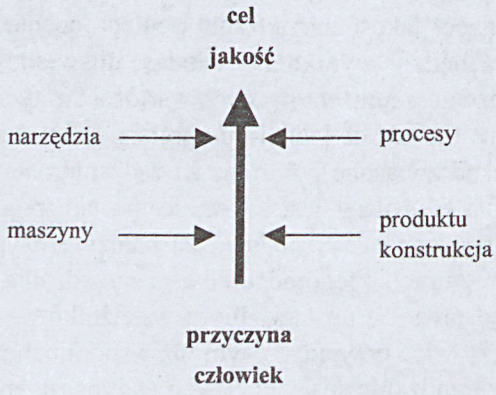
Człowiek – kluczowy czynnik kształtujący jakość zarządzania

F. Gendo i R. Konschak, w swojej książce pt. *Mity odchudzonej produkcji* dochodzą do wniosku, że u podstaw japońskiego sukcesu leżą dwie koncepcje: pierwsza nazywa się „wewnętrzną konkurencją", a drugą „autonomiczne zarządzanie jakością"[7]. W tym miejscu nie chodzi o omówienie przyczyn japońskiego sukcesu w świetle badań Gendo i Konschaka, lecz wskazanie na jedną myśl. Otóż autorzy powołują się na doświadczenia słynnego menedżera Toyoty

[6] Tak postawione pytania są zgodne z założeniami omawianej metodyki. Kwestia ujęcia jakości zarządzania w postaci sieci wzajemnych oddziaływań jest sprawą nadającą się do odrębnego opracowania.

[7] F. Gendo, R. Konschak, *Mythos Lean Production. Die wahren Erfolgskonzepte japanischer Unternehmen*, Verlag Betrieb & Wirtschaft, Essen 1999, s. 195–301.

– Ohno, który zauważył, że jakość produkcji zależy owszem od urządzeń, maszyn, organizacji procesów, czy konstrukcji produktu, ale przede wszystkim od człowieka.



Rysunek 1. Przyczyna jakości – człowiek

Źródło: F. Gendo, R. Konschak, *Mythos Lean Production*, Essen 1999, s. 258.

Z rysunku 1. można wysnuć następujący wniosek: skoro człowiek jest sprawcą niskiej lub wysokiej jakości produktu lub usługi, to również od człowieka zależy niska lub wysoka jakość zarządzania. Jest rzeczą oczywistą, że przedsiębiorstwami zarządzają menedżerowie i właśnie oni są sprawcami niskiej lub wysokiej jakości zarządzania. Na pierwszy rzut oka kwestia ta wydaje się być oczywista, ale tylko na pierwszy rzut oka, ponieważ zgłębiając problem jakości zarządzania, trzeba odnieść się do kilku zagadnień.

Może w pierwszej kolejności warto zwrócić uwagę na to, że własność prywatna ma różne „odcienie". Otóż na jednym biegunie znajduje się duża międzynarodowa korporacja, która ma postać spółki akcyjnej, a na drugim – mała firma rodzinna, zatrudniająca kilka czy kilkanaście osób. Różnica między tymi firmami polega na tym, że pierwsza nie ma wyraźnie zarysowanego właściciela, druga zaś – mała firma rodzinna – takiego właściciela ma. Może jest to stwierdzenie nieco przerysowane, bo przecież w dużych firmach jest właściciel, tylko że jest on anonimowy i trudny do zidentyfikowania. Co ciekawsze, tenże właściciel wykazuje wobec swojej własności postawę roszczeniową. Domaga się coraz większych korzyści, nie ponosząc równocześnie za tę własność żadnej odpowiedzialności. Tak w istocie zachowują się akcjonariusze. W imieniu akcjonariuszy, tymi wielkimi korporacjami zarządzają menedżerowie. Właściwie sprawują oni nieograniczoną kontrolę nad firmami, nie będąc ich właścicielami.

Powstaje teraz pytanie, czy interesy przedsiębiorstwa i menedżera są zbieżne? Odpowiedzi na to pytanie udziela teoria agencji. Wynika z niej, że „...Zarówno

pryncypał, jak i agent są motywowani interesem własnym, nie zaś interesem całego przedsiębiorstwa czy jego właściciela. Inaczej mówiąc, agent (a więc menedżer), działając w warunkach posiadanych informacji i zasad wynagradzania wybiera wariant postępowania najużyteczniejszy dla siebie, dążąc do zmaksymalizowania własnej korzyści"[8]. Mówiąc innymi słowy, menedżer dużej korporacji będzie działać zgodnie z jej interesem tak długo, jak długo będzie to jego własny interes. Praktyka pokazuje, że często te interesy są rozbieżne. W małym przedsiębiorstwie właściciel dba o swą własność i otacza ją opieką, w dużym przedsiębiorstwie ujawniają się schorzenia własności oderwanej od przedsiębiorstwa. Może warto zastanowić się nad tymi schorzeniami, ponieważ one właśnie mają wpływ na jakość zarządzania. Ich źródło tkwi w ułomności natury ludzkiej. Zalicza się do nich: chciwość, brak odpowiedzialności, oszustwa, zarozumiałość, brak wiedzy, umiejętności i doświadczenia, niepohamowana żądza przejęć i inne.

Doniesienia prasowe dostarczają wiadomości na temat wysokich zarobków menedżerów. Za „Zarządzaniem na Świecie" można podać, że w 1982 roku prezes zarządu korporacji amerykańskiej zarabiał 42 razy więcej niż szeregowy pracownik. W roku 2002 proporcja ta wynosiła jak 400 : 1[9]. Z artykułu A. Krzemirskiego wynika, że jeden z czołowych menedżerów amerykańskich Sam Nunn w 2001 roku za udział w posiedzeniach zarządów i komitetów otrzymał 352,5 tys. USD, a inny menedżer, Vernon Jordan, 503,5 tys. USD[10]. Jeden z wyżej postawionych menedżerów w dużym przedsiębiorstwie amerykańskim zauważa, że wynika to z chciwości menedżerów, tak bowiem pisał: „Nigdy nie przestawałem dziwić się chciwości najwyżej postawionych menedżerów, a przede wszystkim prezesów"[11]. Przytaczany wyżej A. Krzemirski pisze m.in. „Seria bankructw oraz skandali dotyczących fałszowania rachunkowości postawiły pod znakiem zapytania jakość zarządzania amerykańskimi przedsiębiorstwami. Krytykę wywoływało jednoczesne zajmowanie przez te same osoby wielu odpowiedzialnych stanowisk i wątpliwe kwalifikacje niektórych członków zarządu. Z rezerwą zaczęto odnosić się do ich walorów etycznych, a także wygórowanych zarobków"[12].

---

[8] J. Czupiał, *Nowe idee w rozwoju teorii przedsiębiorstwa*, w: *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wyd. AE, Wrocław 1999, s. 38.

[9] M.F., *Bunt przeciw wygórowanym dochodom prezesów*, „Zarządzanie na Świecie" 2003 nr 7, s. 28.

[10] A. Krzemirski, *Wady amerykańskiego systemu zarządzania*, „Gazeta Giełdy Parkiet" 7 marca 2003, s. 12–13.

[11] M.F., *Bunt przeciw wygórowanym dochodom prezesów*, dz.cyt., s. 28.

[12] A. Krzemirski, *Wady amerykańskiego systemu zarządzania*, dz.cyt., s. 12.

Wydaje się, iż nie da się osiągnąć wysokiej jakości zarządzania przy niskim poczuciu odpowiedzialności menedżerów i braku zaufania w relacjach menedżera z podwładnymi, klientami, akcjonariuszami lub dostawcami. Pewien wpływ na taki stan rzeczy mają mody w zarządzaniu. Okazuje się bowiem, że moda zmniejsza ciężar odpowiedzialności. R. Sprenger pisze na ten temat: „Akceptowanie modnych koncepcji zarządzania wynika przede wszystkim ze strachu. Menedżerowie próbują tak kształtować swoje otoczenie, by dawało się jakoś kontrolować i by można było przewidzieć przyszłe zmiany. W związku z tym potrzebują swego rodzaju służby bezpieczeństwa. W tym charakterze występuje branża konsultingowa. Zapewnia ona menedżerom odczucie, że panują nad sytuacją"[13]. W podobnym duchu wypowiada się P. Gomez, zauważając, że „...nadmierna uległość wobec kolejnych mód świadczy o niechętnym przejmowaniu odpowiedzialności przez menedżerów. Jednak otrzymują oni wysokie wynagrodzenia właśnie po to, by sami podejmowali trafne decyzje, a nie wydawali duże sumy na gromady konsultantów, którzy mają ułatwiać ich zadania" [14].

Niskiemu poziomowi odpowiedzialności menedżerów towarzyszy, niestety, niski stopień zaufania do tej klasy społecznej. Według A.K. Koźmińskiego w Polsce nie ufa menedżerom aż 62% badanych, a ufa zaledwie 18%. Odpowiednie wskaźniki dla Niemiec wynoszą 81% i 18%, w Dani 28% i 64%, w Szwecji 52% i 48%[15]. Jak pisze A.K. Koźmiński, w Niemczech wysoka nieufność do menedżerów wynikała ze spadku wartości akcji takich wielkich przedsiębiorstw, jak: Deutsche Telekom i Deutsche Post. Spowodowało to straty akcjonariuszy i ich rozczarowanie. Natomiast w takim kraju jak Polska nieufność do menadżerów bierze się z przekonania, że swoje bardzo wysokie dochody osiągali oni nieuczciwymi drogami.

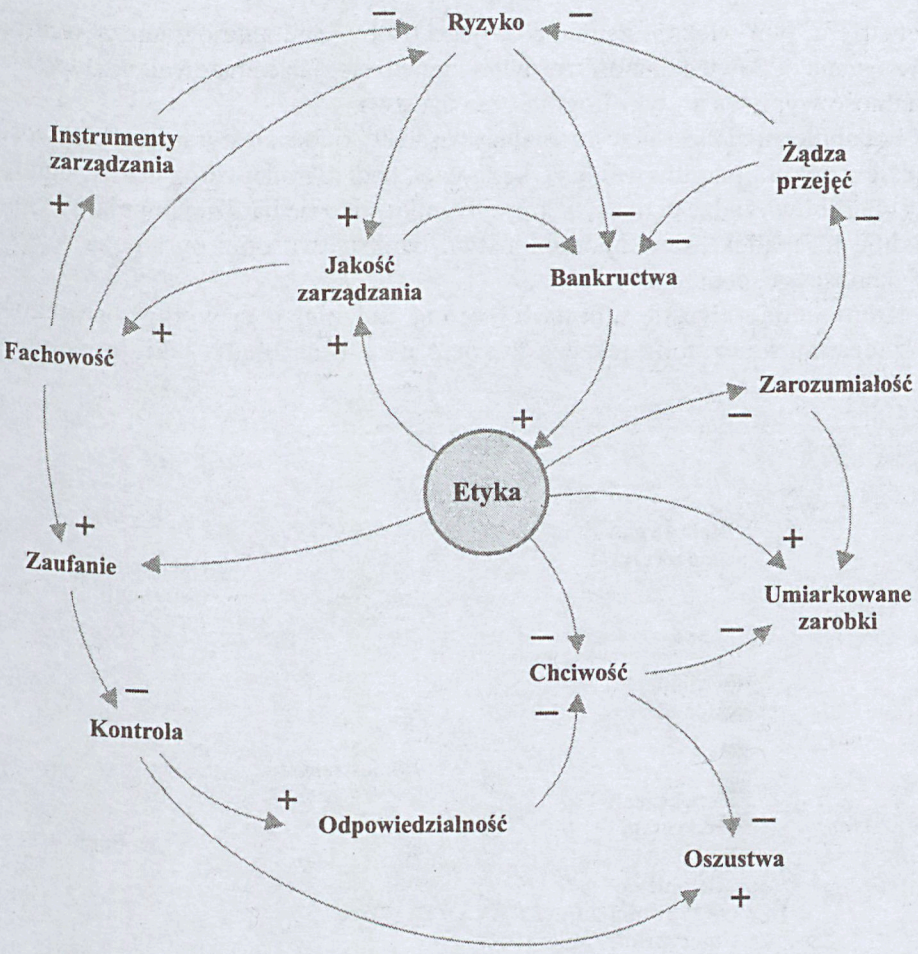
Brak zaufania, obojętnie czy wynika to z przekonania o nieuczciwości menedżerów czy też z faktycznie popełnionych nadużyć, ma swoje dość kosztowne konsekwencje. Chodzi o różnego rodzaju zabezpieczenie się przeciwko nadużyciom, brak elastyczności, wzrost działań kontrolnych. Prowadzi to w rezultacie, jak pisze A.K. Koźmiński, do „syndromu nieufności" i „spóźnionego refleksu". Tymczasem o zaufanie trzeba zabiegać i mozolnie je utrwalać. Prezes Nestle – P. Brabeck uważa, że: „Zaufanie to nasza największa wartość i zawsze musimy

---

[13] *Dobre i złe skutki modnych koncepcji zarządzania*, „Zarządzanie na Świecie" 2002 nr 11, s. 27.

[14] Tamże, s. 28. Jako komentarz do roli firm konsultingowych można dodać jeszcze to, że w umowach o doradztwie najczęściej zastrzegają, że nie ponoszą odpowiedzialności za skutki swych porad. Zob. M. Czekański, *Bankructwo za sto tysięcy dolarów*, „Rzeczpospolita" 2003 nr 189, 14–15 sierpnia, s. 4B.

[15] A.K. Koźmiński, *Nieufni*, „Rzeczpospolita" 2003 nr 300, s. 27–28, s. 4B.



Rysunek 2. Ułomności natury ludzkiej i ich powiązania z jakością zarządzania

Źródło: Opracowanie własne.

jej bronić"[16]. Z pewnością brak zaufania do firmy oraz wewnątrz firmy obniża jakość zarządzania, co znajdzie odbicie w jej wynikach.

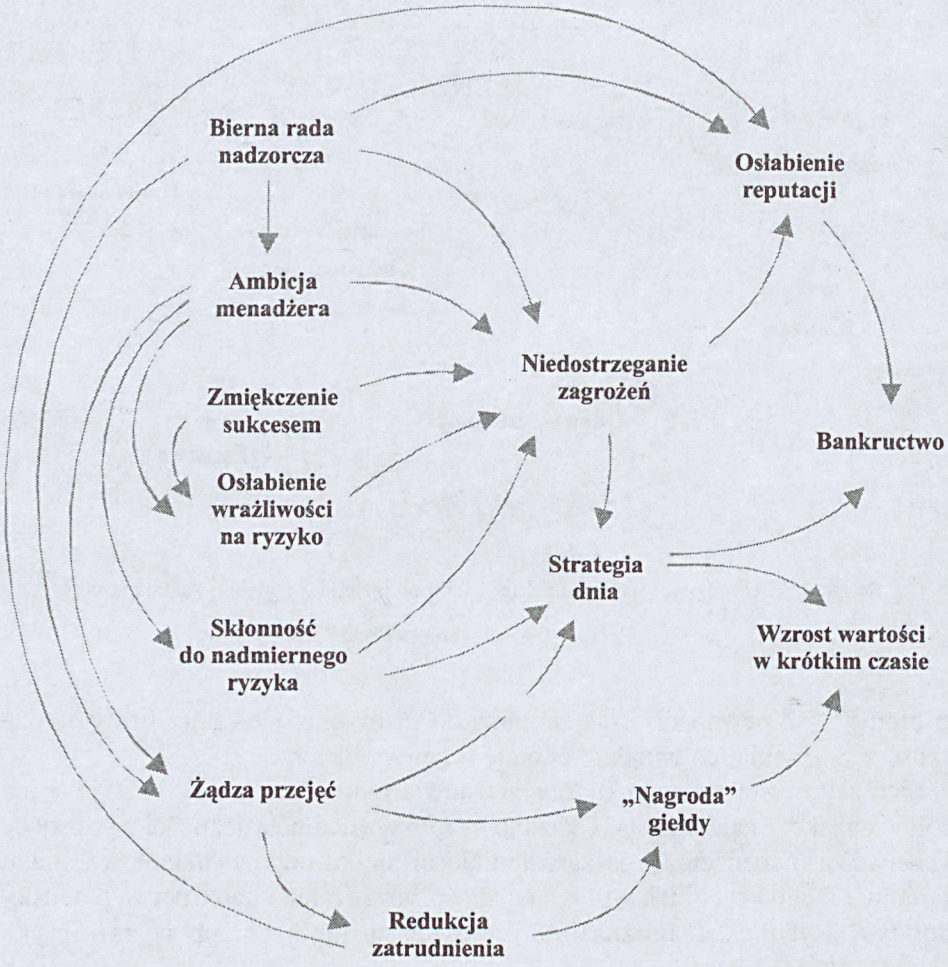
Sieć zależności na rysunku 2. przedstawia ułomności natury ludzkiej i ich wpływ na jakość zarządzania. Ukazano na nim wzajemne zależności wynikające z chciwości menedżera, jego zarozumiałości, braku odpowiedzialności, braku zaufania i fachowości i ich wpływ na jakość zarządzania i bankructwa przedsiębiorstwa. Rysunek 2. można interpretować następująco: im wyższa etyka

[16] S. Wetlanfer, *Rewolucja się nie opłaca. Wywiad z prezesem Nestle, Peterem Brabeckiem*, „Hervard Business Review Polska" listopad 2003, s. 46.

menedżera, tym większe zaufanie do jego osoby. Zaufanie ogranicza kontrolę i wzmacnia odpowiedzialność zarówno menedżera, jak i pracownika. Odpowiedzialność wypływa z etyki i ogranicza oszustwa.

Podobnie, menedżer przestrzegający zasad etyki, będzie ograniczał chciwość, będzie z pokorą przyjmował krytykę, a więc będzie mniej zarozumiały, ograniczy chorobliwą żądzę przejęć, w której wyniku staje się bardziej popularny. Spowoduje to spadek prawdopodobieństwo bankructwa oraz ogranicza ryzyko działalności gospodarczej.

Kontynuując kwestię ułomności natury ludzkiej i jej wpływu na jakość zarządzania, należałoby jeszcze zwrócić uwagę na błędy, jakie popełniają



Rysunek 3. Błędy w zarządzaniu i ich wpływ na reputację i egzystencję firmy

Źródło: Opracowanie własne.

menedżerowie w procesie decyzyjnym. Błędy te wynikają również z niedoskonałości natury ludzkiej. Polegają one na przeświadczeniu, że przedsiębiorstwo zawsze będzie odnosić sukces, na niedostrzeganiu zagrożeń, a tym samym na przedawkowaniu ryzyka, na żądzy przejęć, na kierowaniu się strategią dnia itp. Wpływ błędów decyzyjnych na reputację firmy i jej egzystencję w dłuższym czasie przedstawiono na rysunku 3.

Z badań nad przyczynami bankructwa spółek giełdowych w Stanach Zjednoczonych wynika, że najbardziej rozpowszechnioną przyczyną upadku przedsiębiorstw jest złe zarządzanie[17]. Na przykład decydenci są przekonani, że skoro zawsze odnosili sukcesy, to i teraz ich optymizm jest uzasadniony. Tymczasem nadchodzi kryzys i firma popada w tarapaty. Menedżerowie, którzy są już „zmiękczeni sukcesem", uważają, że będzie on trwać wiecznie. Zapominają widocznie o znanej zasadzie niezależności od wzrostu, która mówi, że po latach tłustych nadejdą chude.

Inną, dość częstą przyczyną popadania przedsiębiorstwa w kryzys, jest niedostrzeganie zagrożeń. Wynika to z braku pogłębionej analizy otoczenia, śledzenia postępu technicznego oraz technologicznego, a także poczynań konkurencji. Ten błąd drogo kosztuje, aż do bankructwa włącznie.

Kolejny błąd decyzyjny, to nadmierne dążenie do przejęć. Niekiedy wynika to z mody, ale także z zarozumiałości menedżerów. Lubią bowiem być podziwiani, udzielać wywiadów itp. Same przejęcia nie są złe. Natomiast jeśli jest to sztuka dla sztuki i jeśli nie następuje harmonizowanie działań przejętych firm z resztą przedsiębiorstwa, to wówczas grozi katastrofa.

Dość częstą, jak się okazuje, przyczyną kłopotów przedsiębiorstwa jest uleganie wpływom analityków giełdowych i pozostawanie pod presją krótkoterminowych strategii, które znane są w literaturze przedmiotu pod nazwą „strategia dnia". Taka sytuacja nie wróży nic dobrego w dłuższym okresie – jest przyczyną ostrych kryzysów przedsiębiorstwa.

Wymienione błędy decyzyjne wynikają, jak już wspominano, z ograniczoności umysłu ludzkiego, braku ostrożności, niekiedy nieuzasadnionego optymizmu. Zdecydowanie wpływają na jakość zarządzania – obniżają jej poziom. O tych przyczynach należy pamiętać, gdyż szkodzą przedsiębiorstwu, prowadzą do bankructwa na własne życzenie.

Przyglądając się współczesnej polskiej rzeczywistości społeczno-gospodarczej dość łatwo zauważyć, jaką rolę odgrywają związki zawodowe. Poprzez swoją postawę roszczeniową i pozorną obronę miejsc pracy oraz przywilejów

---

[17] *Przyczyny popadania przedsiębiorstwa w kryzys*, „Zarządzanie na Świecie" 2002 nr 7, s. 20–24.

socjalnych, nakładają na przedsiębiorstwa ciężary nie do udźwignięcia[18]. Badania empiryczne pokazują, że związki zawodowe stały się przeciwnikami przekształceń własnościowych w polskiej gospodarce[19]. K. Bień pisze na ten temat następująco: „...Polacy coraz częściej dostrzegają, że obrona interesów pracowniczych przez związki staje się tak naprawdę obroną interesów grupowych i samych kadr związkowych. Najsilniej bronione są bowiem najmniej efektywne, ale za to największe, a więc reprezentujące najliczniejsze grupy pracowników zakłady i branże – górnictwo węgla kamiennego, PKP, stocznie. Silne i nader skuteczne chronione są także przez związkowców, w cichym porozumieniu z kadrą zarządzającą, grupowe interesy energetyki. Żadna inna restrukturyzowana branża nie uzyskała takiej osłony socjalnej"[20]. Jakże aktualne są myśli H. Fayola, który już przed stu laty pisał, że interes pracownika czy grupy pracowników nie powinien brać góry nad interesem przedsiębiorstwa[21]. Nie ulega chyba żadnej wątpliwości, że taka postawa związków zdecydowanie obniża jakość zarządzania, nie mówiąc już o tym, że psuje wizerunek samych związków.

Podsumowanie

Z dotychczasowych rozważań wynika, że jakość zarządzania kształtuje się pod wpływem wielu czynników, spośród których na plan pierwszy wysuwają się ułomności natury ludzkiej i błędy decyzyjne, silnie związane z tymi ułomnościami. Można postawić dość łatwą do udowodnienia tezę, iż dzieje się tak, ponieważ u podstaw działań ludzi nie stoją wartości. Profesorowie K. Basu, H. Mintzberg i R. Simons twierdzą m.in., że z pewnością motorem działań ludzi są osobiste korzyści. Ale równocześnie wskazują, że oprócz dóbr materialnych istnieje poczucie dobra w ogóle. „Oprócz kwalifikacji potrzebne są oceny wg pewnych podstawowych wartości. W tym kryje się esencja dobrego i odpowiedzialnego zarządzania, w którym trzeba rozróżnić między

[18] Typowym przykładem był m.in. przypadek Stoczni Szczecińskiej, w której w ciągu trzech lat związki zawodowe wymusiły dwukrotny wzrost płac. Nie zgodziły się także na redukcję załogi. Resztę zrobiły nadmierne koszty i fatalna jakość produkcji.

[19] A. Michalski, W *interesie raczej własnym*, „Rzeczpospolita" 2004 nr 9, 12 stycznia 2004, s. B1.

[20] K. Bień, *Kogo bronią związki*, „Rzeczpospolita" 2004 nr 9, 12 stycznia 2004, s. A2.

[21] H. Foyol, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Księgarnia Wł. Wilaka, Poznań 1947, s. 64.

zyskiem a fundamentalnymi wartościami"[22]. Dalej profesorowie ci zauważają, że interesy akcjonariuszy są ważne i trzeba o nie dbać. Ale maksymalizacja korzyści akcjonariuszy kosztem innych grup szkodzi przedsiębiorstwom i systemowi kapitalistycznemu, ponieważ pogłębia przepaść między ludźmi tworzącymi wartość ekonomiczną, a więc pracownikami, a tymi którzy gromadzą korzyści. Warto zwrócić uwagę na zbieżność poglądów współczesnych luminarzy nauki o zarządzaniu z poglądami Fayola o tym, że interes grupy (tu akcjonariuszy) nie powinien przeważać nad interesem ogółu.

Kazimierz Zimniewicz

Contribution to discussion about management quality

Summary

There are several wefts of discussion concerning management quality described in the article. It was shown how important is good management and high quality of management in the light of empirical research. It was underlined that management quality should be viewed from different perspectives. It was stated that key factor influencing management quality is man. The role of trade unions on management quality creation was also discussed.

[22] *Spadek prestiżu menedżerów*, „Zarządzanie na Świecie" 2002 nr 7, s. 16.

BIBLIOTEKA AE