Zofia Mikołajczyk[1]

# WZORCE LITERATUROWE ZACHOWAŃ KADRY MENEDŻERSKIEJ I ICH ODBICIE WE WSPÓŁCZESNYCH METODACH ZARZĄDZANIA ZMIANAMI A REALIA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

## *1. Wprowadzenie*

Współczesnej gospodarce światowej towarzyszą nie tylko coraz to szybciej postępujące zmiany techniczne, polityczne, społeczne, kulturowe i oczywiście ekonomiczne, ale również – a często właśnie w związku z nimi – pojawiające się kryzysy. Celem niniejszej konferencji jest ukazanie działań ograniczających te ostatnie w jednym z wielu, ale ważnym obszarze życia każdego kraju – w funkcjonowaniu i rozwijaniu się przedsiębiorstw. Na tych organizacjach bowiem tak jak w soczewce odbijają i kumulują się zarówno pozytywne skutki rządzenia krajem, jak i jego strony negatywne, ale także wpływy gospodarki światowej: z jednej strony szybki rozwój technologii i bogacenie się jednych krajów oraz pauperyzacja innych, produkowanie coraz to większej ilości towarów i możliwości ich zakupu przez społeczeństwa. Historia ekonomii daje na to zbyt wiele przykładów. Nie zawsze jednak podsuwa ona wzory zachowań ukazujące jak z takimi sytuacjami mają radzić sobie zarządzający przedsiębiorstwami, jakie strategie rozwijać w okresie koniunktury i w okresie kryzysów. Historia udokumentowanej w literaturze wiedzy o zarządzaniu jest krótsza niż teoria ekonomii, obejmuje około jednego stulecia, a osiągnięcia i teoretyczne założenia klasyków zarządzania w dużej mierze są aktualne do dziś. Podkreśla to bardzo wyraźnie R. W. Griffin w swoim doskonałym podręczniku pt. „Management"[2] w słowach: „Niektó-

---

[1]Zofia Mikołajczyk, prof. zw. dr hab., Uniwersytet Łódzki, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa.

[2]Pierwsze polskie tłumaczenie wydania ukazało się w 1996 r. nakładem PWN. Drugie, zmienione wydanie oparte jest na VI wydaniu z 1999 r. i ukaże się na rynku księgarskim niebawem.

rzy ludzie podają w wątpliwość wartość historii i teorii. Ich argumenty są zwykle oparte na założeniu, że historia nie ma żadnego odniesienia do współczesnego społeczeństwa a teoria jest wiedzą abstrakcyjną, wyzbytą z praktycznej użyteczności. W rzeczywistości jednak zarówno teoria jak i historia mają istotne znaczenie dla współczesnych menedżerów (...). Teorie zarządzania, wykorzystywane do budowy organizacji i **prowadzenia ich ku wytyczonym celom** (podkreślenie Z. M.) są osadzone na rzeczywistym gruncie. (...) Zrozumienie historycznego kontekstu zarządzania daje poczucie ciągłości historycznego dziedzictwa i może pomóc menedżerom w unikaniu błędów popełnianych przez innych"[3].

Przyjmując powyższe stwierdzenia jako motto do niniejszego artykułu, pragnę z jednej strony zwrócić się do przeszłości i ukazać, jak to, co zostało sformułowane w końcu XIX i w XX wieku w odniesieniu do roli i zachowań kadry kierowniczej, znajduje swoje odzwierciedlenie i uzasadnienie w początkach XXI wieku w szczególnej sytuacji burzliwych zmian i nakładających się na nie kryzysów. Chodzi tu przede wszystkim o odniesienie ich do funkcjonowania przedsiębiorstw i działań tej kadry na rzecz ich rozwoju. Chciałabym również, opierając się na założeniach współczesnych metod zarządzania, ukazać, które sformułowane wiele lat temu wzory zachowań menedżerskich znajdują swoje odzwierciedlenie we współczesnych metodach zarządzania i w praktyce ich wykorzystywania w przedsiębiorstwach polskich.

## 2. *Trochę historii*

Odbija się ona w praktycznym działaniu i uogólnianiu ich wyników przez pionierów wiedzy o zarządzaniu. Niektóre z nich zostaną przytoczone poniżej. Robię to z całą świadomością faktu, że są one powszechnie znane przez środowisko akademickie naszej dyscypliny i w dodatku popularyzowane przez nie w ramach dydaktyki. Jednak w niniejszym opracowaniu pragnę zwrócić uwagę tylko na niektóre wzory zachowań i role kierownicze proponowane przez klasyków, które obecnie traktowane są jako „współczesne" wyzwania, a przecież posiadają swoje historyczne korzenie.

H. Fayol – francuski praktyk i teoretyk w swojej „Administration industrielle et générale", opublikowanej w 1916 roku[4] nie tylko sformułował funkcje przedsiębiorstwa i funkcje kierownicze[5], ale również **zasady** sprawnego zarządzania,

[3] R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami,* PWN, Warszawa 1996, s. 66–67.

[4] H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna,* TNOiK, Poznań 1947.

[5] Stanowią one do dzisiaj podstawowe zagadnienie uwzględniane we wszystkich książkach z zakresu zarządzania i zarządzania przedsiębiorstwem na całym świecie.

z których większość nie zdezaktualizowała się do dzisiaj. Zaliczyłabym do nich:
- autorytet kierowniczy – zarówno formalny, jak i rzeczywisty,
- podporządkowanie interesu osobistego interesom ogółu,
- wynagrodzenie – sprawiedliwe zarówno dla pracowników, jak i organizacji,
- ład – zasoby ludzkie i rzeczowe powinny być koordynowane tak, aby znalazły się na właściwym miejscu i we właściwym czasie,
- stabilizacja personelu – należy unikać dużej fluktuacji pracowników,
- inicjatywa – podwładni powinni mieć swobodę inicjatywy,
- esprit de corps – praca zespołowa, duch zespołu, poczucie przynależności do jednej grupy powinny być popierane i podtrzymywane.

Powyższe zasady znajdują swoje odbicie nie tylko we współczesnych opracowaniach monograficznych z zakresu zarządzania, ale również w założeniach współczesnych metod i technik zarządzania.

Przykładem takiego oddziaływania na te ostatnie są prace i osiągnięcia K. Adamieckiego. Z. Martyniak w swojej niezwykle cennej dla historii rozwoju wiedzy o zarządzaniu książce podkreśla to w sposób następujący: „Kiedy dzisiaj czyta się w monografiach na temat najnowszej metody zarządzania o zasięgu światowym – reengineeringu, że nie chodzi w niej o rutynowe ulepszenie procesu, lecz skokową poprawę parametrów efektywności, trudno byłoby odmówić Adamieckiemu miana prekursora współczesnych nauk o zarządzaniu. (...) W usprawnieniu procesu walcowania nie zadowolił się rutynowym ulepszeniem i dokonał **radykalnej rekonstrukcji procesu** (podkreślenie moje) wyprzedzając pod tym względem M. Hammera o kilkadziesiąt lat”[6].

Kolejnym dziewiętnastowiecznym (ale prowadzącym badania w pierwszym ćwierćwieczu XX w.) eksperymentatorem i naukowcem, którego prace wyprzedzały o wiele lat współczesne założenia metod zarządzania i wprowadzania zmian, był Elton Mayo. Jego badania w Filadelfii w USA są powszechnie znane i przytaczane w podręcznikach, gdzie uznaje się go jako prekursora szkoły behaviouralnej.

Tutaj chciałabym zwrócić uwagę na zmiany podnoszące wydajność pracy, jakie Mayo i kierowana przez niego grupa zauważyła w trakcie badań, a które nie wynikały z narzuconych norm czasu pracy (jak to wprowadził F. W. Taylor), ale na „wytworzeniu się szczególnego klimatu psychologicznego towarzyszącego współpracy robotnic w trakcie przeprowadzania eksperymentów. Świadomość współpracy przyniosła zadowolenie, a w konsekwencji wydatne zaangażowanie w realizację wykonywanych zadań” – konkluduje Z. Martyniak[7]. Prezentując ocenę F. J. Roethlisbergera dotyczącą osiągnięć E. Mayo, daje się tu zauważyć współczesne odbicie tego w przywiązywaniu wagi do **pracy zespołowej**.

[6] Z. Martyniak, *Historia myśli organizatorskiej...*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków, s. 87.

[7] Ibidem, s. 183.

Równolegle z E. Mayo, ale na europejskim kontynencie, prekursorem współczesnego nurtu społecznego w zarządzaniu był czeski przemysłowiec Tomasz Bata. Jego zmiany w tradycyjnym zarządzaniu i organizacji przedsiębiorstwa wyprzedziły o ponad pół wieku założenia współczesnych metod i zasad zarządzania. Otóż pomimo światowego kryzysu końca lat 20. ubiegłego wieku, Bata potrafił stworzyć przedsiębiorstwo, które nie tylko działało, przynosiło zysk, ale i rozwijało się, stanowiąc do dzisiaj koncern działający w skali globalnej. **Intuicyjnie stwarzał wzory zachowań kierowniczych, które weszły do kanonów zarządzania w XXI wieku**. Zaliczyć do tego należałoby:

- powstanie w 1925 r. w jego zakładach obuwia w Żlinie laboratorium psychotechnicznego, które zajmowało się doborem kadr (można je uznać w tym zakresie jako prototyp współczesnej komórki human ressources management);
- **decentralizację**, przejawiającą się w tworzeniu częściowo autonomicznych oddziałów produkcyjnych, które stanowiły wyodrębnione finansowo podmioty, posiadające własne konto w rachunkowości fabryki i rozliczające się na zasadzie rozrachunku (kupna–sprzedaży) z innymi oddziałami.

Plany produkcji opracowywane na 6 miesięcy (uwzględniające sezonowość produkcji i wymagania odbiorcy – klienta) dzielone były na plany tygodniowe przez centralne biuro studiów, ale **dyskutowane i akceptowane** przez kierownictwo oddziału i oddziałów współpracujących. Stanowiło to istotny element ich **partycypacji** w zarządzaniu, **decentralizacji decyzji** i **odpowiedzialności** za ich realizację, co znalazło swoje odbicie we współczesnej metodzie zarządzania przez cele. **Partycypację bezpośrednią** Bata realizował w ramach cotygodniowych spotkań z pracownikami w stołówce, w ramach których pracownicy swobodnie wyrażali swoje opinie o pracy i zgłaszali swoje **pomysły innowacyjne**. Wychodził z założenia (i wprowadzał to w czyn), że każda interesująca idea powinna zostać zrealizowana, a jej rezultaty powinny służyć potrzebom klientów. Wyprzedził więc o wiele lat **japońską metodę kaizen**. Zaznaczenie wyrobów nazwiskiem wykonawcy sprzyjało podnoszeniu jakości, ale również przyczyniało się do stworzenia racjonalnego **systemu motywacyjnego**.

Ważnym elementem zarządzania było informowanie i **komunikowanie się** między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi i kierownictwem fabryki. Wprowadził niezwykle nowoczesny (ale i drogi) środek komunikowania się, jakim była łączność telefoniczna.

I wreszcie Bata wprowadził coś w rodzaju prototypu **współczesnej metody zarządzania, jaką jest outsourcing**, który polegał na wydzieleniu ze struktury przedsiębiorstwa sklepów fabrycznych i transportu samochodowego. Tabor był „wydzierżawiony" kierowcom (współczesny leasing?), którym płacił tylko za przejechane kilometry, a oni sami organizowali pracę, jej czas, remonty itd.

I jeszcze jeden przykład wizjonerskiego zarządzania T. Baty – szkolenie pracowników we własnej szkole zawodowej, które z jednej strony miało na celu

uczenie od podstaw młodych kandydatów do pracy, a z drugiej – **podnosiło kwalifikacje** istniejących pracowników, jako przyszłych kierowników liniowych.

Znacznie bliższym obecnym czasom był H. Mintzberg, który w wyniku badań kadry kierowniczej amerykańskich przedsiębiorstw w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku ustalił podstawowe role kierownicze (interpersonalne, informacyjne i decyzyjne)[8]. Z bardziej szczegółowych 10 ról szczególnie istotne dla realizacji, także współczesnego procesu zmian, można uznać:

- przywództwo (lider, który „wytycza cele, stwarza podległym warunki dla ich realizacji, działa na rzecz rozwoju pracowników");
- przekazywanie informacji (kierownik, który „transmituje informacje zewnętrzne do podległych pracowników i zapewnia przekazanie wewnętrznych informacji podległym pracownikom i na zewnątrz") – a więc chodzi tu także o komunikowanie;
- przedsiębiorca („inicjuje zmiany innowacyjne w jednostce organizacyjnej").

Założona wielkość artykułu nie pozwala na dalsze ukazywanie historycznych korzeni współczesnych wyzwań i priorytetów w zarządzaniu przedsiębiorstwami działającymi w warunkach ciągłych zmian w otoczeniu. Spróbujmy zatem odnieść je do metod zarządzania, dość powszechnie uznawanych za nowoczesne.

## 3. *Odzwierciedlenie klasycznych wzorców zachowań kierowniczych we współczesnych metodach zarządzania*

Konfrontacja treści tzw. „współczesnych" metod kierowniczych i metod zarządzania zmianami pozwala, jak się wydaje, odnaleźć w ich założeniach ogólnych oraz w szczegółowych zadaniach poszczególnych etapów procesu wspomniane wyżej idee twórców teorii organizacji i zarządzania, które nie zestarzały się mimo upływu lat.

Podjęłam zatem próbę zestawienia najważniejszych z wymienionych wyżej wzorców zachowań kierowników sprzyjających zarówno wyzwaniom współczesnego zarządzania, jak i stanowiących kontynuację klasycznych reguł postępowania menedżerskiego. Odniosłam je następnie do założeń literaturowych tzw. „nowych" metod zarządzania, zmianami. Zostały one przedstawione w tabeli 1.

[8] H. Mintzberg, *The Nature of Management Work,* Harper and Row, 1973. Zostały one przedstawione praktycznie we wszystkich (także i polskich) podręcznikach z zakresu zarządzania organizacjami.

***Tabela 1. Klasyczne wzory zachowań kierowniczych i ich wykorzystywanie we współczesnych metodach zarządzania***

| Lp. | Role i zachowania kierownicze / Metody zarządzania | Motywowanie (sprawiedliwa płaca) | Koncentracja uwagi na kliencie | Jakość wyrobów i pracy | Praca zespołowa | Kształcenie i rozwój | Informacja i komunikowanie | Partycypacja pracowników | Wykorzystanie innowacyjności pracowników | Autorytet i wizjonerskie przywództwo kier. | Stosowanie metodyki zmian | Spłaszczanie i uelastycznianie struktur | Wzrost produktywności ogólnej |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Reengineering | | × | × | × | × | × | | × | × | × | × | × |
| 2 | TQM (w tym normy ISO) | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × |
| 3 | Benchmarking | × | × | × | | × | × | | × | × | × | | × |
| 4 | Lean Management | | × | × | × | × | × | × | × | | × | | × |
| 5 | Outsourcing | | × | × | | | | | | | × | × | × |
| 6 | Just in time | × | × | × | × | | × | | | | × | | × |
| | **Zarządzanie przez:** | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Cele | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × |
| 8 | Delegowanie uprawnień | × | | × | | × | | | × | × | | × | × |
| 9 | Innowacje | × | × | × | | × | | | × | × | | | × |
| 10 | Partycypację | × | | | × | × | × | × | × | | | × | × |
| 11 | Komunikację | × | | × | × | | × | × | × | × | | × | × |

Nawet tak bardzo uproszczone porównanie występowania we współczesnych metodach zarządzania proponowanych przez klasyków najważniejszych zaleceń odnoszonych do ról i funkcji kierowniczych wspomnianych w p. 2. niniejszego opracowania, wykazuje ich stałą aktualność również w radykalnie zmienionych przez ostatnie 80 lat od ich sformułowania warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw. Warunki te stworzyły gwałtowne zmiany we wszystkich obszarach życia i pogłębiane są przez poszerzającą się globalizację wspomaganą przez postęp teleinformatyczny.

## 4. *Próba ilustracji rzeczywistej akceptacji wzorów zachowań przez polskich kierowników we wdrażaniu zmian w zarządzaniu*

Zadaniem, jakie postawiłam sobie, było odnalezienie tych ról i wzorów zachowań w polskich realiach. Opisane niżej przypadki nie mogą z natury rzeczy stanowić podstawy nie tylko do uogólnień na polskie przedsiębiorstwa ani tym bardziej weryfikować praktycznego stosowania samych metod zarządzania zmianami. Stanowić mogą natomiast pewną ilustrację trwałości teoretycznych dokonań klasyków organizacji i zarządzania oraz trudności ich rzeczywistego wykorzystywania w polskich warunkach zmiany systemu polityczno-ekonomicznego oraz kryzysu ekonomicznego a także społecznego zaufania ostatnich kilku lat.

Dla zilustrowania powyższej tezy dobrałam w sposób celowy cztery przedsiębiorstwa, które przechodziły radykalne zmiany, przede wszystkim o charakterze własnościowym. Dobierałam je według charakteru działalności i formy własności, biorąc pod uwagę zarówno przebieg procesu zmian, jak i wspomniane wyżej wzorce zachowań i reguły metodycznego postępowania. Ze względu na ograniczony zakres materiału przedstawię tylko skrótową ich charakterystykę oraz odniosę te zjawiska do poszczególnych aspektów zaprezentowanych w tabeli 1.

**Przedsiębiorstwo A**

Założone w 1879 r. przedsiębiorstwo przemysłowe jest zlokalizowane w środkowej Polsce. Rozbudowane po II wojnie światowej, znacjonalizowane w 1948 roku rozwijało się pod względem ilościowym i wartościowym, eksportując znaczną część wyrobów do tzw. drugiego obszaru płatniczego. W 1991 r. obejmowało 4 wydziały produkcyjne oraz szerokie zaplecze techniczno-usługowe. W 1991 r. zatrudniano tu 1340 pracowników. W 1992 r. zostało przekształcone w jednoosobową spółkę skarbu państwa, obecnie uczestniczy w jednym z NFI. W latach 1997–98 z dotychczasowych wydziałów pomocniczych zostały wydzie-

lone trzy spółki-córki, posiadające osobowość prawną, działające jako samodzielne i samofinansujące się podmioty, w oparciu o kapitał założycielski wniesiony przez Przedsiębiorstwo „A" w formie aportu niepieniężnego. Samo przedsiębiorstwo przechodziło liczne zmiany organizacyjne w ramach restrukturyzacji. Efektem tego oraz istniejącej dekoniunktury na rynku budowlanym było ograniczenie zatrudnienia, które przez 10 lat spadło o 63%. Obniżone zostały także płace. W latach 2001–2002 spadła sprzedaż wyrobów, co było rezultatem: niekorzystnych kursów walut i spadku popytu na wyroby Przedsiębiorstwa „A" na rynku krajowym i zagranicznym (szczególnie niemieckim, gdzie sprzedawano 69% wyrobów), niekorzystnej sytuacji majątkowej, błędów w zarządzaniu.

W roku 2001 podjęto program naprawczy, w którym między innymi zdecydowano się sprzedać zbędne składniki majątkowe oraz przyjęto strategię działania na przyszłość, obejmującą dalszą restrukturyzację: organizacyjno-zatrudnieniową i produktową, dyscyplinę finansową itd., uwzględniając istniejące pozytywne strony (w 2002 r. uzyskano Certyfikat Jakości ISO) i zagrożenia ze strony konkurencyjnych firm zagranicznych i krajowych oraz dalszą dekoniunkturę w budownictwie. Losy Przedsiębiorstwa „A" są zagrożone, a załoga pełna obaw co do przyszłości swoich miejsc pracy.

**Przedsiębiorstwo „B"**

Przedsiębiorstwo odzieżowe, założone w roku 1964, które przez wiele lat było jednym z sześciu zakładów dużego i doskonale prosperującego przedsiębiorstwa państwowego. W 1990 r. w wyniku zmian własnościowych wydzieliło się samodzielne przedsiębiorstwo państwowe, a z niego w 1992 r. uformowana została **pracownicza spółka akcyjna**, która prowadzi produkcję odzieżową na rynek krajowy i zagraniczny, realizująca strategię „produkt – rynek". W 1999 r. uzyskała jako pierwsza w branży Certyfikat ISO 9001. Wprowadzono komputerowy system obsługi sprzedaży, który przyspiesza obsługę klienta. Kierownictwo stara się zatrudniać wysoko kwalifikowane kadry, ułatwia i finansuje doskonalenie zawodowe (specjalistyczne kursy i naukę języków). Przedsiębiorstwo eksportuje swoje wyroby do krajów Unii Europejskiej oraz do krajów bałtyckich. W roku 2000 eksport wynosił 72% sprzedaży (niższy wprawdzie od rekordowego w latach 1997–98 – 80%). Mimo utrzymywania ciągle zadowalającego zysku netto daje się od 1996 r. zauważyć (poza 1999 r.) jego spadek, co jest pochodną wzrostu konkurencji i pogarszającej się koniunktury gospodarczej. Widoczne jest to także w tendencji spadkowej wskaźnika rentowności (w 1996 r. – 10,27%, w 2000 – 3,99%), mimo że na tle innych spółek był on jeszcze stosunkowo wysoki. Zmniejsza się także liczba pracowników (od 1994 do 2000 roku zwolniono 30% załogi).

Prowadzone na terenie kraju badania wykazują, że najbardziej stabilną sytuacją w zatrudnieniu charakteryzują się spółki prawnicze. W Przedsiębiorstwie „B" zmieniła się także struktura udziału akcjonariuszy – wzrósł udział własności

zarządu spółki (odsprzedaż pracowników) z 40 do 53%, przy spadku z 35% do 26% udziału pracowników. Można uznać, że zaangażowanie kapitałowe pracowników sprzyja stabilizacji i pewności pracy w działalności spółek (podkreślanych przez Fayola). Funkcjonowanie Przedsiębiorstwa „B" wykazało dużą zdolność kierownictwa dostosowywania się do zmian w otoczeniu.

**Przedsiębiorstwo „C"**

Zmiany w jednym ze znanych i dużych banków polskich („C") zostały dokonane poprzez fuzję z bankiem amerykańskim. Przedsiębiorstwo „C" powstało w 1870 r. Przed II wojną światową było największym bankiem w kraju, a po 1945 r. uzyskało monopol na obsługę polskiego handlu zagranicznego. Został on ograniczony na skutek wolnego rynku usług bankowych. Zwiększyło to równocześnie zakres świadczonych usług, w tym klientów indywidualnych. Zaczęto bowiem, oprócz tradycyjnej obsługi dużych przedsiębiorstw, przywiązywać znaczenie do obsługi właśnie klientów indywidualnych.

Bank, z którym w 2000 r. podjęto decyzję o połączeniu Przedsiębiorstwa „C" (dajmy mu kryptonim „C2"), powstał w 1812 r. w USA, a poprzez własny rozwój i fuzje oraz przejęcia innych banków stał się jednym z największych banków komercyjnych na świecie. Jego polska filia została założona w roku 1991 i prowadziła różnorodne formy usług. Została ona połączona z Przedsiębiorstwem „C" na zasadzie fuzji, która była jednocześnie rzeczywistym przejęciem poprzez zakup większościowego pakietu akcji (90%). Spowodowało to liczne zmiany (zakładano utworzenie jednego z wiodących banków w Polsce i Europie Środkowej, najwyższą jakość obsługi klienta, wysoki potencjał wzrostu dochodów itd.). Tego rodzaju zmiany własnościowe jednak, z punktu widzenia pracowników, stanowią jedną z bardziej kompleksowych i trudnych zmian organizacyjnych. Metodyka prowadzenia zmian, nad którą sprawował nadzór Komitet Sterujący do Spraw Integracji, była w ogólnych zarysach zgodna z teoretycznymi założeniami. Na czele Przedsiębiorstwa stoją Polak i Amerykanin – dawni prezesi samodzielnych banków. Dla pracowników przeprowadzono szkolenia. Wielu jednak zostało zwolnionych. Pozostali zostali obciążeni dodatkowymi obowiązkami (przy 8-godzinnym wymiarze czasu pracy pozostawali w banku 10–14 godzin dziennie), za godziny nadwymiarowe trudno było oczekiwać wynagrodzenia.

Kierownictwo ignorowało potrzebę informowania o celu i sposobie wprowadzania zmian. Spowodowało to brak poczucia bezpieczeństwa pozostałych w firmie pracowników.

Z założenia Przedsiębiorstwo „C" planuje podnoszenie kwalifikacji pracowników przez szkolenia, ułatwia studia zaoczne. W praktyce zaczęto jednak stwarzać różnego rodzaju ograniczenia, co doprowadziło część z pracowników np. do studiowania w tajemnicy przed szefem komórki i kolegami. Sukcesy zatem zmian odnoszone do Przedsiębiorstwa nie zawsze przekładają się na stosunek kierownictwa do zatrudnionych pracowników i mogą być dalekie od wzorów ich zachowań.

**Przedsiębiorstwo „D"**

Stanowi pozytywny przykład przekształceń własnościowych i rozwoju przedsiębiorstwa bez udziału inwestora zagranicznego.

Przedsiębiorstwo „D" zostało założone w 1949 r. w dużym mieście wojewódzkim jako spółdzielnia pracy, produkująca środki piorące. Wzrost firmy związany był z poszerzeniem asortymentu wyrobów o środki farmaceutyczne i kosmetyki oraz przejmowaniem innych lokali i budową nowej wytwórni w 1970 r. Produkcja prowadzona była w trzech zakładach. W 2001 r. zmieniono status spółdzielni na zakłady farmaceutyczne – spółkę z o.o., zatrudniającą około 90 osób i posiadającą już ugruntowaną pozycję na rynku leków. Wniesienie przez wszystkich pracowników wartości jednego udziału oraz posiadanego majątku dawnej spółdzielni zapoczątkowało funkcjonowanie spółki, w której utrzymano zatrudnienie wszystkich dotychczasowych pracowników. Inwestor strategiczny – właściciel prywatnej firmy polskiej – zakupił w większości udziały pracownicze uzyskując 70% udziałów. Utrzymał całą dotychczasową kadrę kierowniczą i załogę spółki. Wprowadził jednak nowe stanowisko – dyrektora do spraw sprzedaży i marketingu, zatrudniając osobę młodą, ale doświadczoną, spoza przedsiębiorstwa. Powołano także komórkę „zapewnienia jakości". Rozpoczął się aktywny rozwój i promocja produktów firmy. Przeprowadzono reorganizację i poszerzono ofertę produktową, zakupiono nowe technologie, rozpoczęto eksport na tereny Rosji. Zakup nowych urządzeń i zmiana profilu produkcyjnego spowodowały możliwość sprzedaży części majątku dawnej spółdzielni. Stworzono nowe miejsca pracy w działalności marketingowej. Równocześnie nastąpiły zwolnienia grupowe w 2002 r., z czego część pracowników przeszła na zasiłki przedemerytalne, część została przekwalifikowana i zmieniła zakres pracy (np. przejęli funkcje dotychczasowej firmy ochroniarskiej). Liczba zatrudnionych zmieniła się tylko o 2 osoby, ale zmieniła się struktura zatrudnienia. Kierownictwo wyższego szczebla organizowało częste spotkania z pracownikami, uświadamiając im konieczność zmian, dyskutowało z nimi, wykorzystywało sugestie zmian. Dyrektorzy działów nadzorujący proces zmian stali się właściwymi, aktywnymi ich liderami. Nowo zatrudniony dyrektor ds. marketingu zaangażowany w proces zmian stał się ich charyzmatycznym przywódcą.

Metodyka zmian: od uznania ich potrzeby, poprzez diagnozę i ustalenie celu oraz strategii firmy, poprzez wybór kompleksowych zmian i ich wdrożenie, a także kontrola i ocena efektów wskazują na respektowanie ogólnej metodyki zmian. Efekty ekonomiczne zostały osiągnięte, a negatywne skutki społeczne związane ze zwolnieniem pracowników ograniczone przez wybór osób przed emeryturą, którym zapewniono zasiłki i wypłacono sześciomiesięczne wynagrodzenie.

Z opisu powyższych przypadków wynika, że były to przedsiębiorstwa państwowe, przechodzące proces restrukturyzacji i prywatyzacji oraz przejęcia

(przedsiębiorstwo metalurgiczne, odzieżowe, bank) oraz spółdzielnia produkcyjna, a więc także mająca charakter własności społecznej. Każde z nich ma inną historię i osiągnęło inne efekty. Zachowania kierownicze i stosowana metodyka zmian zostały przedstawione w tabeli 2.

Ilustruje ona **tezę o kontynuacji przedstawionych wzorców zachowań oraz wykorzystywanych metod zmian**. Inne były jednak ich efekty społeczne, nawet przy osiąganiu wzrostu ogólnej produktywności przedsiębiorstwa i efektywności ekonomicznej, ale mimo to te przedsiębiorstwa działają na polskim i zagranicznym rynku.

Nie mogłam jednak przeciwstawić ich tym, w których złamano klasyczne reguły funkcjonowania przedsiębiorstwa, gdzie kierownictwo zmusza pracowników do pracy na okres czasowy, z niskim wynagrodzeniem, nie obejmującym godzin nadliczbowych (tutaj prym wiodą supermarkety i małe prywatne firmy, gdzie w dodatku zatrudnia się pracowników „na czarno", bez opłaty ZUS i podatków), ani tych państwowych przedsiębiorstw, które doprowadzono do upadku i sprzedano za symboliczną „złotówkę", a pracownicy zasilili rzeszę bezrobotnych.

Z drugiej strony o patologii zarządzania w funkcjonujących firmach świadczy fakt niewypłacania pracownikom w części lub w całości wynagrodzenia. Nie wszyscy odwołują się w tej sprawie do sądów z obawy przed utratą zatrudnienia w ogóle (dlatego też, jak podały media, w ubiegłym roku wpłynęło do sądu pracy „tylko" 19 000 takich pozwów). Stała obawa przed zwolnieniem z pracy ogranicza jakąkolwiek krytykę czy uwagi dotyczące sposobów zarządzania, ale także i innowacyjność pracowników.

Istnieje rzeczywisty brak możliwości przeprowadzania badań naukowych. W tych pierwszych, gdzie nie wpuszcza się badających, w tych drugich, gdzie po prostu nie ma po co tam „wchodzić", bo straszą tylko ruiną walących się murów. Dlatego mimo literaturowych wzorów, współczesnych wyzwań i nastawienia kierownictwa na „najważniejszy kapitał, jaki stanowi w przedsiębiorstwie człowiek", wnioski z przedstawionych wyżej rozważań nie mogą być do końca optymistyczne. Co jest tego przyczyną? Brak wiedzy menedżerskiej? Trudna sytuacja ekonomiczna w okresie recesji? Błędy popełniane w procesie zmian systemowych czy celowe działanie niektórych przedstawicieli kadry kierowniczej, które kiedyś określano krótko prywatą? Stanowią one przeciwieństwo fayolowskiego podporządkowania „interesu osobistego interesowi ogółu", co łącznie doprowadza do kryzysu władzy, kryzysu ekonomicznego i kryzysu społecznego zaufania. Zagadnienia te stanowić mogą nie tylko podstawę dla dyskusji akademickiej, ale przede wszystkim wskazują na konieczność podjęcia szeroko zakrojonych działań sanacyjnych.

**Tabela 2. Realizacja wzorów zachowań menedżerów we wprowadzaniu zmian na przykładzie opisywanych przypadków**

| | Stosowane zachowania i role oraz wykorzystywane metody działania | Przedsięb. „A" | Przedsięb. „B" | Przedsięb. „C" | Przedsięb. „D" | Uwagi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Sprawiedliwa płaca (motywowanie) | b.d. | b.d. | × | × | „C" – liczne przypadki odchodzenia od zasady<br>„C" – tylko w zakresie wyrobów; negatywna ocena stosunków w pracy „C" – szkolenie i ograniczony rozwój pracowników<br>„C" – całkowity brak<br>j.w. |
| 2. | Koncentracja na kliencie | × | × | × | × | |
| 3. | Jakość wyrobów i pracy | × | × | × | × | |
| 4. | Praca zespołowa | b.d. | b.d. | × | | |
| 5. | Kształcenie i rozwój | b.d. | × | – | b.d. | |
| 6. | Informacja i komunikowanie | – | b.d. | – | × | |
| 7. | Partycypacja pracowników | – | – | – | × | |
| 8. | Wykorzystywanie innowacyjności prac. | – | – | – | × | |
| 9. | Autorytet i wizjonerskie przywództwo kier. | – | × | × | × | |
| 10. | Stosowanie metodyki zmian | × | × | × | × | |
| 11. | Spłaszczenie i elastyczność struktur | × | × | × | × | |
| 12. | Wzrost produktywności ogólnej | – | × | × | × | |
| 13. | Konkurencyjność przedsiębiorstwa | – | × | × | × | |
| 14. | Sytuacja kryzysowa w kraju i za granicą | × | × | × | × | |
| 15. | Reengineering | × | | – | – | |
| 16. | TQM – tylko w zakresie norm ISO | × | × | – | – | |
| 17. | Benchmarking | – | – | – | – | |
| 18. | Lean management | – | – | – | – | |
| 19. | Outsourcing | × | – | – | – | |
| 20. | Just in time | – | – | – | – | |

× – tak, – – nie, b.d. – brak danych

## *Bibliografia*

1. Bieniok H. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem – metody zarządzania*, AE im. K. Adamieckiego, Katowice 1997.
2. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
3. Fayol H., *Administracja przemysłowa i ogólna*, TNOiK, Poznań 1947.
4. Martyniak Z., *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX w.*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2002.
5. Mikołajczyk Z., *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, GWSH, Katowice 2003.
6. Teczke J., *Metody i techniki zarządzania*, AE w Krakowie, Kraków 1996.
7. Trocki M., *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001.
8. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

**Zofia Mikołajczyk**

## LITERATURE-BASED MODELS OF MANAGERS' BEHAVIOURS AS REFLECTED IN CONTEMPORARY CHANGE MANAGEMENT METHODS VERSUS POLISH CORPORATE REALITY

SUMMARY

A leading idea behind this paper is to show that in spite of huge technical and technological advancements which have influenced the practice of managing organisations it is of equal importance to make use of theories, roles and managerial behaviours formulated by the classic scholars in the field many years ago. In the first part of this paper, reference is made to the principles of efficient work as laid down by F. Taylor; E. Mayo's work; visionary management models created by T. Bata; and to H. Mintzberg's managerial roles. Based on short descriptions of four Polish companies undergoing a process of thorough change, examples of use of model roles and managerial behaviours as well as methods employed to manage those companies and introduce change are then presented.