TADEUSZ MENDEL

Samorządowy i menedżerski model zarządzania przedsiębiorstwami

Wprowadzenie

Celem opracowania jest charakterystyka samorządowego i menedżerskiego modelu zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi w Polsce w latach osiemdziesiątych. Tak sformułowany cel zdeterminował strukturę artykułu. Najpierw dokonano więc określenia zakresu pojęć oraz istoty dwóch przeciwstawnych modeli zarządzania, nie pomijając ich genezy i rozwoju oraz poglądów na funkcjonowanie jednostek gospodarczych zarządzanych przez samorząd lub menedżera. W oparciu o dostępną literaturę przedmiotu i praktykę gospodarczą opisane zostały uwarunkowania, w których rozwinęły się obydwa systemy zarządzania przedsiębiorstwami. Zarówno jeden, jak i drugi model posiadają swoje zalety i wady. Do wad lub zalet danego modelu zaliczone zostały te cechy charakterystyczne, które stwarzają możliwości efektywności gospodarowania (zalety) bądź też obniżają tę efektywność (wady). W praktyce gospodarczej lat osiemdziesiątych w Polsce zaobserwować można wykształcenie się pośredniego modelu zarządzania przedsiębiorstwami, który można by nazwać modelem samorządowo–menedżerskim lub menedżerskim ze wsparciem samorządowym. Próba uogólnienia stanowi końcową część rozważań.

2. Ogólna charakterystyka modelu zarządzania menedżerskiego i samorządowego

Przez model rozumie się wzór, miarę, normę, według którego coś jest wykonywane, a także przedmiot lub organizację będącą kopią jakiegoś oryginału (realnie istniejącego lub abstrakcyjnego)[1]. Jako model zarządzania przyjęto tu: wzór, miarę, normę, według których prowadzona jest działalność kierownicza w przedsiębiorstwach, polegająca na dysponowaniu zasobami ludzkimi, rzeczowymi i finansowymi, zgodnie z wolą zarządzającego, w którego rękach są

[1] Zob. *Mały słownik języka polskiego*. Warszawa 1968, s. 399 oraz T. Pszczołowski: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978, s. 119.

BIBLIOTEKA UA

środki produkcji lub możliwości dysponowania nimi. W naukach o organizacji i zarządzaniu przykładami modeli są np. style zarządzania, model decyzji, model struktur organizacyjnych, ale także menedżerski i samorządowy model zarządzania[2].

Stosunki między kierownictwem przedsiębiorstwa a załogą wyznaczać może model technokratyczny, zwany *menedżerskim*, bądź model *samorządowy*. Praktyka uczy, że żaden z tych modeli nie zdaje egzaminu na dłuższą metę. Na względnie niskim poziomie rozwoju cywilizacyjnego model menedżerski ma nawet pewne zalety. Jednak w krajach rozwiniętych, w których społeczeństwo osiągnęło nie tylko wysoką stopę życiową, ale również odpowiedni poziom świadomości, nie jest możliwe przedmiotowe traktowanie pracowników. Prowadzi to do alienacji i frustracji w takim natężeniu, że odbija się na poziomie wydajności pracy. Proste zaprzeczenie modelu menedżerskiego również jest nie do przyjęcia w praktyce. Samorządowy model nie zdaje bowiem egzaminu zarówno w krajach rozwiniętych, jak i rozwijających się. W związku z taką sytuacją pilnie poszukiwane są rozwiązania pośrednie. Przykładem takiego rozwiązania jest model menedżerski z „uwłaszczoną" załogą[3]. Samorządowy model zarządzania przedsiębiorstwami zawiera w sobie dwa aspekty: ekonomiczny i społeczno–polityczny. W aspekcie ekonomicznym chodzi o odpowiedź na pytanie: Czy samorządność przedsiębiorstwa sprzyja podnoszeniu efektywności gospodarowania? Natomiast aspekt społeczno–polityczny mieści w sobie utrwalenie procesu demokratyzacji w przedsiębiorstwie, a w następstwie stabilizację życia politycznego.

Jak zwykle istnieją dwa skrajne stanowiska: „czystych menedżerów" i „czystych samorządowców"[4].

Zwolennicy menedżeryzmu twierdzą, że wyższość tego modelu wynika z lepszej efektywności gospodarowania, natomiast samorząd pracowniczy tę efektywność utrzymuje na niskim poziomie. Samorząd pracowniczy zawsze posiada skłonności do eksponowania tendencji roszczeniowych, np. z tytułu wynagrodzenia za pracę, przy jednoczesnym braku odpowiedzialności za rozwój przedsiębiorstwa[5].

Samorządowy model zarządzania przedsiębiorstwami opiera się na respektowaniu kompetencji stanowiących organów samorządu pracowniczego oraz

[2] *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1981, s. 277, oraz W. Gabara: *Model jako instrument badania form działalności gospodarczej*. Warszawa 1974, s. 21 i nast.

[3] A.M. Zawiślak: *Organizacyjne dylematy ładu społecznego*, materiał powiel. Warszawa 1988, s. 2.

[4] J. Galicki: *Miejsce samorządu załogi w zarządzaniu przedsiębiorstwem w warunkach zrównoważonego rynku*, w: *Samorząd pracowniczy a zarządzanie przedsiębiorstwem państwowym*. Poznań 1988, s. 25 i dalsze.

[5] Zwolennicy menedżeryzmu na potwierdzenie takich twierdzeń często powołują się na negatywne skutki funkcjonowania gospodarki jugosłowiańskiej. Upraszczając problem w literaturze podaje się niekiedy, że system zarządzania przedsiebiorstwami w Jugosławii nazywany jest samorządowym, natomiast system węgierski nosi najwięcej cech modelu zarządzania menedżerskiego.

BIBLIOTEKA AE w Poznaniu

spójnego traktowania atrybutów przedsiębiorstwa: samodzielności, samofinansowania i samorządności. Cechy te legły zresztą u podstaw reformy gospodarczej w Polsce w latach osiemdziesiątych. Spójne traktowanie tych cech jest warunkiem prawidłowego funkcjonowania samorządowego modelu zarządzania.

W samodzielnym przedsiębiorstwie istnieją tylko dwa podmioty zarządzania: załoga reprezentowana przez samorząd i dyrekcja. Nie można mówić o samodzielności przedsiębiorstwa, jeśli istnieją jeszcze inne podmioty zarządzania, np. jednostki nadrzędne, partie polityczne itp. Występowanie wielu podmiotów zarządzania w przedsiębiorstwie jest charakterystyczne dla scentralizowanego systemu zarządzania, w którym nakazy, zakazy, szczegółowe wytyczne, instrukcje, wskazówki i sugestie z mocą obowiązującą są podstawowymi narzędziami kierownika i kontroli procesów gospodarczych. W zależności od tego, który podmiot zarządzania w przedsiębiorstwie jest hegemonem, rozróżnia się typ przedsiębiorstwa samorządowy (dominuje samorząd) lub menedżerski (przewaga jednoosobowego kierownictwa, dyrekcji)[6].

Model zarządzania menedżerski stawia jednoznacznie wymagania sprawnościowe. Zasadnicza idea tego typu zarządzania sprowadza się do przekazania władzy w ręce specjalistów, tworzących dyrekcję przedsiębiorstwa. Ocena dyrekcji następuje przez centrum na podstawie kryteriów techniczno–ekonomicznych. Samorząd i związki zawodowe w tym modelu zarządzania posiadają znaczenie marginalne. Rośnie natomiast władza i prestiż kadr kierowniczych i specjalistycznych. W krótkim czasie model menedżerski charakteryzuje się stosunkowo wysoką efektywnością zarządzania. W okresie dłuższym wykazuje on tendencje do zwyrodnienia ze względu na brak skutecznej kontroli społecznej i politycznej[7].

Ograniczając dotychczasowe rozważania do dwóch podmiotów zarządzania przedsiębiorstwem: samorządu i dyrekcji, pozostawiono na uboczu rolę i działalność partii i związków zawodowych. Warto jednak zauważyć, że silna partia w przedsiębiorstwie częściej kojarzy się z modelem menedżerskim niż samorządowym, natomiast związki zawodowe są zawsze naturalnym zapleczem dla rozwoju samorządności[8].

---

[6] A. Srzednicki: *Samorząd a dyrektor – partnerzy czy przeciwnicy*, w: *Prace naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu*. Wrocław 1987, s. 61.

[7] Tamże, s. 63. Jako przykład efektów tego modelu autor podaje Koreę Południową, gdzie uzyskano stosunkowo duże sukcesy gospodarcze, kosztem znacznych strat społecznych.

[8] Zainteresowanych tym zagadnieniem odsyłamy do literatury, a m.in. do takich pozycji, jak: L. Gilejko: *Związki zawodowe w społeczeństwie kapitalistycznym*. Warszawa 1969; T.B. Jaworski: *Samorząd robotniczy*. Warszawa 1979; tegoż autora, *Udział załóg w zarządzaniu*. Warszawa 1976; S. Krajewski: *System zarządzania w przemyśle jugosłowiańskim*. Warszawa 1975; Z. Kubot *Związki zawodowe a samorząd pracowniczy*, w: *Prawo o związkach i zrzeszeniach zawodowych*. Wrocław 1983.

2. Współczesny menedżeryzm

Narodziny współczesnego menedżeryzmu sięgają swymi korzeniami początków kapitalizmu. W trakcie rozwoju przedsiębiorstw nastąpił okres, w którym proces zarządzania stawał się coraz bardziej złożony i wymagał profesjonalnych kwalifikacji oraz wielorakich umiejętności rozwiązywania problemów. Zadanie to spełnić mogły fachowo przygotowane kadry, tworzące swoistą warstwę społeczną zwaną menedżerską. Menedżeryzm jest często rozumiany jako system sprawowania naczelnego kierownictwa (top–management) w przedsiębiorstwie przez zawodowego kierownika. Systemowi temu towarzyszy opracowana dla jego potrzeb teoria zarządzania i ideologia[9]. Współczesny menedżer traktuje system i mechanizm zarządzania jako narzędzie racjonalności działań gospodarczych, które za punkt wyjścia biorą przedsiębiorstwo. Racjonalność ta ujęta jest w system ocen, metod i technik zarządzania, stale doskonalonych i aplikowanych współczesnemu przedsiębiorstwu. O efektywności zarządzania przedsiębiorstwem decyduje w poważnym stopniu sprawność menedżera w tym procesie. Składają się na nią elementy, jak: staranne wykształcenie w zakresie zarządzania, stałe doskonalenie kwalifikacji, umiejętność współpracy z ludźmi, duży stopień operatywności, odwaga i rozsądek w uruchamianiu działań innowacyjnych, umiejętność planowania i podejmowania decyzji, wysoki stopień realizacji założonych celów, dobra znajomość metod i technik zarządzania, znajomość obcych kultur itd[10].

Proces przechwytywania władzy w przedsiębiorstwie przez kadrę technokratyczno–menedżerską następował wraz z szybkim rozwojem gospodarczym, który w państwach kapitalistycznych przypadał na okres dwudziestolecia międzywojennego. Rozwój gospodarczy, przerywany kryzysami, sprzyjał profesjonalizacji zarządzania, które powodowało trwałe oddzielenie zarządzania od własności, upowszechniło się w postaci spółek akcyjnych i w powstawaniu wielkich korporacji. W tych korporacjach właściciel i zarządca nie stanowili jednej osoby. Funkcje zarządzania korporacje powierzały zawodowym menedżerom[11].

Wyodrębnienie zawodu menedżera posłużyło do sformułowania twierdzenia, że warstwa społeczna wyłamała się spod zależności kapitałów i *ukształtowała odrębną klasę*. Proces ten często zwany jest „rewolucją menedżerów". W rezultacie tej „rewolucji" interes właściciela firmy przestał być decydującym, bowiem na plan pierwszy menedżer wysuwa optymalizację produkcji, interesy ogólnospołeczne itp.[12]

[9] J. Tudrej: *Menedżer*. Warszawa 1986, s. 6.

[10] Tamże, s. 9.

[11] Niewątpliwy wpływ na narodziny menedżeryzmu miał również rozwijający sie ruch technokratyczny, doświadczenia empiryczne tayloryzmu i tworzenie nowoczesnej organizacji opartej na naukowych podstawach wdrożonej do praktyki gospodarczej.

[12] Szersze omówienie tych kwestii znajdujemy w koncepcji technostruktury J. K. Galbraitha. Zob. Z. Izdebski i J. Tudrej: *Współczesny menedżeryzm. Teoria i praktyka*. Warszawa 1977, s. 28 oraz J. Majchrzak: *P. Drucker i jego wkład w rozwój nauki o zarządzaniu*. Poznań 1987, s. 42 i dalsze.

W praktyce gospodarczej krajów wysoko rozwiniętych ogromną wagę przywiązuje się do sprawności menedżerskiej. Według P. Druckera *praktyka sprawności menedżerskiej* obejmuje następujące elementy:

– umiejętność oceny sposobu wydatkowania własnego czasu i systematyczna praca nad wygospodarowaniem większej ilości czasu do swojej wyłącznej dyspozycji,

– koncentracja na wynikach istotnych dla odbiorców usług danej organizacji, zaabsorbowanie rezultatami, których się oczekuje, a nie samą pracą i jej techniką, nastawienie na wniesienie wkładu w działalność i rozwój swojej instytucji,

– wykorzystanie mocnych stron sytuacji działania, mocnych stron szefów, kolegów, własnej osobowości, warunków zewnętrznych, budowanie na sile a nie na słabości,

– koncentracja na niewielu podstawowych dziedzinach, w których pierwszorzędna praca przyniesie znakomite rezultaty, ustalenie i konsekwentne przestrzeganie hierarchii ważności spraw,

– podejmowanie efektywnych decyzji opartych na skutecznym systemie kroków przygotowawczych.

Według P. F. Druckera sprawności menedżerskiej trzeba się uczyć, gdyż nie jest to cecha wrodzona. Stąd ważność permanentnego doskonalenia kwalifikacji zawodowych menedżera. Sprawność menedżera podbudowana musi być również jego cechami osobowościowymi. Do cech osobowościowych zaliczyć można: kwalifikacje umysłowe (inteligencja, jasność formułowania myśli), kwalifikacje psychiczne (energia, odwaga w poruczaniu odpowiedzialności, umiejętność przewodzenia), kwalifikacje pedagogiczne (stworzenie dobrego przykładu, pobudzanie) oraz kwalifikacje społeczne (działanie zgodnie z interesem społecznym, wrażliwość na sprawy ludzkie)[13].

Najistotniejszym atrybutem menedżerskim powinna być przedsiębiorczość rozumiana jako zestawienie takich cech, jak: zawodowość, rzutkość, aktywność, inicjatywność i pomysłowość, zaś zaprzeczeniem przedsiębiorczości jest bezwład, marazm, zastój, niezawodowość, nieudolność i rutyniarstwo.

„Człowiekiem przedsiębiorczym – piszą J. Rokita i H. Bieniok – jest ten, kto stawia sobie (a także innym), z własnej inicjatywy, ambitne cele i zadania oraz usilnie dąży do sprawnej, a zwłaszcza skutecznej ich realizacji"[14]. W ujęciu klasycznym J. Schumpetera przedsiębiorczość polega na wprowadzaniu nowych kombinacji wyników produkcji, wprowadzaniu nowych wyrobów i metod wytworzenia, zdobywaniu nowych rynków zbytu i źródeł zaopatrzenia oraz na tworzeniu nowych bardziej efektywnych form organizacyjnych[15].

---

[13] P.F. Drucker: *Skuteczne zarządzanie. Zagadnienia ekonomiczne a decyzje związane z ryzykiem.* Warszawa 1976, s. 221.

[14] J. Rokita i H. Bieniok: *O budzenie przedsiębiorczości kadry kierowniczej*, w: *Materiały na III Kongres Organizatorów.* Toruń 1988, s. 3.

[15] J. Schumpeter: *Teoria rozwoju gospodarczego.* Warszawa 1960, s. 120.

Menedżerski model zarządzania często łączony jest silnie z nowoczesnością zarządzania, chociaż w skład tej nowoczesności autorzy zaliczają jeszcze inne czynniki. Wśród najbardziej charakterystycznych cech tego zarządzania na pierwszym miejscu wymienia się[16] wyeksponowaną pozycję menedżera – zarobki, prestiż społeczny i ogromną skalę inwestowania w kwalifikacje kadr kierowniczych, co znajduje wyraz m. in. w istnieniu rozbudowanego systemu kształcenia kadry kierowniczej (studia w zakresie organizacji i zarządzania, kształcenie podyplomowe, dokształcanie zawodowe, formy doradcze).

3. Koncepcja modelu samorządowego

Samorządowy model współzarządzania jest wyrazem bardziej zaawansowanych form demokracji przemysłowej, polegającej na tym, że właściciele firmy (najczęściej akcjonariusze) i jej zawodowa administracja dzielą swoje uprawnienia w zakresie kierowania przedsiębiorstwem z pracownikami, którzy uczestniczą w zarządzaniu poprzez wybieranych przez siebie przedstawicieli. Podmiotem władzy w takim przedsiębiorstwie jest grupa właścicieli kapitału i podlegająca jej zawodowa administracja firmy. Jednak część uprawnień kierowniczych (zwłaszcza kontrolnych i opiniodawczych, a częściowo też władczych) przekazuje się załodze, której przedstawiciele są reprezentowani na różnych szczeblach zarządzania w przedsiębiorstwie.

W samorządowym modelu zarządzania organ samorządu jest podmiotem władzy w przedsiębiorstwie. Ten właśnie organ samorządowy przekazuje część swoich uprawnień władczych zawodowej administracji przedsiębiorstwa, ze względu na techniczne i organizacyjne wymogi procesu zarządzania. Najważniejszą funkcją samorządowego modelu zarządzania jest dążenie do *upodmiotowienia* uczestników procesu produkcji, przyznanie im należnego miejsca w nowoczesnej organizacji przemysłowej i uwzględnienie ich interesów w przedsiębiorstwie. Samorządność pracownicza w każdym przedsiębiorstwie odwołuje się do tych samych uniwersalnych ideałów i pragnień ludzkich: potrzeby samorealizacji w procesie pracy, potrzeby uznania godności ludzi i potrzeby demokratyzacji.

Samorządność i oparty na niej model zarządzania oznaczają, że podstawowe funkcje kierownicze są realizowane przez daną zbiorowość bez uciekania się do zewnętrznych instrukcji. Samorządowy model zarządzania przedsiębiorstwem jest nie do pogodzenia z jakąkolwiek formą służbowej zależności przedsiębiorstwa lub ingerencji w sferę jego kompetencji decyzyjnych[17].

---

[16] B. Gliński, S. Pogodziński, J. Stachowicz: *Najważniejsze problemy nowoczesnego zarządzania*, w: *Materiały na III Kongres Organizatorów*. Toruń 1988, s. 4.

[17] B. Błaszczyk: *Od współzarządzania do samorządności*. Warszawa 1984, s. 10.

W Polsce uczestnictwo załóg w zarządzaniu podniesiono do konstytucyjnej zasady, a prawnie problem uregulowany został przez Sejm w 1981 r.[18]

Koncepcje uczestnictwa załóg w zarządzaniu, regulowane w przeszłości konstytucjami europejskich państw socjalistycznych, charakteryzowała jednorodność polityczno–ideowych założeń oraz zróżnicowanie konkretnych rozwiązań organizacyjno–prawnych. Istotne cechy samorządowego modelu zarządzania włączone zostały do podstawowych zasad ustrojowych. Występowały tu również kontrowersje wokół trwałego zespolenia jednoosobowego kierownictwa z uczestnictwem załóg i ich organów przedstawicielskich w procesie decyzyjnym i w sprawowaniu kontroli. Praktyka dowodzi, że uświadomienie współzależności między efektywnością zarządzania a umiejętnością zespolenia jednoosobowego kierownictwa z uczestnictwem czynnika społecznego nie jest powszechne i dostatecznie utrwalone. W krajach wschodnioeuropejskich organizacyjno–prawny model zarządzania przedsiębiorstwem określa formalny charakter stosunków. T. B. Jaworski podaje, że może to być taki układ stosunków, w którym dyrektor:

1. kieruje przedsiębiorstwem z upoważnienia załogi lub jej organu przedstawicielskiego (Jugosławia),
2. zarządza przedsiębiorstwem, występując jako przewodniczący organu kolegialnego (Bułgaria, Rumunia),
3. zarządza jednoosobowo przedsiębiorstwem i ponosi osobistą i prawną odpowiedzialność (Polska).

Jedynie w Polsce dyrektor może być powołany przez samorząd (konkurs w sprawie powołania dyrektora ogłasza rada pracownicza) lub przez organ założycielski, w pozostałych państwach wyłącznie przez organ założycielski[19]. Konkursy na stanowisko dyrektora są jednym z ogniw łączących cechy menedżerskiego i samorządowego modelu zarządzania przedsiębiorstwem. Tę metodę doboru kadr cechuje demokratyczność, a przede wszystkim jawność kryteriów i szerszy udział przedstawicieli załóg pracowniczych[20]. Tak więc w samorządowym modelu zarządzania przewiduje się, że funkcję menedżera (dyrektora, kierownika) powinien obejmować profesjonalista. Oznacza to, że funkcja dyrektora stała się zawodem.

Daleko idąca profesjonalizacja zarządzania i wysoka sprawność tego procesu nie jest przeszkodą dla samorządności załóg, wprost przeciwnie jest ona elementem umacniania samorządowego modelu. Zwolennicy samorządowego

---

[18] Szerzej o przesłankach rozwoju samorządności w Polsce patrz: T. Mendel: *Zarządzanie partycypacyjne w teorii i praktyce*. AE Poznań 1987, s. 91.

[19] B. Błaszczyk: *Partycypacja pracownicza jako element funkcjonowania przedsiębiorstw w wybranych krajach Europy Zachodniej*, w: *Z badań nad funkcjonowaniem gospodarki narodowej*. „Studia Ekonomiczne" nr 10, Warszawa 1985.

[20] J. Kulpińska: *Perspektywy rozwoju samorządu pracowniczego*. w: *Problemy funkcjonowania gospodarki polskiej w latach osiemdziesiątych*. Warszawa 1978, cz. II, s. 24.

modelu zarządzania przedsiębiorstwami są zdania, że w zreformowanych warunkach polskich, gdy przedsiębiorstwa będą działały na zasadach samofinansowania, w warunkach reguł gry rynkowej, model ten posiada znaczną przewagę nad konkurencyjnym menedżerskim modelem. Przewaga wynika z faktu, że model samorządowy daje większe gwarancje zachowania kontroli społecznej nad przedsiębiorstwami, nie dopuszczając do technokratycznych i woluntarystycznych decyzji menedżerów.

Samorządowy model zarządzania przedsiębiorstwami nie jest wolny od słabości i mankamentów. Duża część sytuacji patologicznych tkwi w pewnych słabościach samej konstrukcji rozwiązań samorządowych. Niektóre mankamenty zaś wynikają z wadliwej realizacji idei samorządowych i jej wypaczeń. Wiele niebezpieczeństw tkwi też w słabości samorządu jako pewnego systemu gospodarowania. Chodzi mianowicie o taką sytuację, w której model samorządowy w przedsiębiorstwie będzie jednym z wielu rozwiązań samorządowych w całej gospodarce narodowej, a więc jako partnerzy gospodarczy obok instytucji i organizacji państwowych będą funkcjonowały pozostałe ogniwa systemu samorządowego (samorząd terytorialny, samorząd mieszkańców, samorząd zawodowy, spółdzielczy itp.).

Często poruszaną kwestią w samorządowym modelu zarządzania przedsiębiorstwem jest niebezpieczeństwo dominacji partykularnych interesów samorządnych przedsiębiorstw w zakresie działalności inwestycyjno–rozwojowej i związany z tym problem podziału dochodów w zakładzie. Łatwo zauważyć presję władz samorządowych w przedsiębiorstwach na konsumpcyjne zużytkowanie uzyskanych dochodów i organiczenie wydatków na cele inwestycyjne i rozwojowe. Ponieważ w samorządowym modelu zarządzania przedsiębiorstwem o proporcjach podziału dochodu decydują organy samorządowe, w skali gospodarki narodowej może dojść do poważnych dysproporcji rozwojowych pomiędzy przedsiębiorstwami, a nawet całymi branżami[21].

Organom samorządowym, które są uosobieniem modelu samorządowego, tak jak każdej innej władzy zagraża *oligarchizacja*. Rada pracownicza przekształca się w zamkniętą grupę nacisku, w nową elitę władzy, często nieczułą na interesy załogi, które powinna reprezentować. Oderwaniu się organów samorządu od reszty załogi towarzyszą często inne patologie, jak biurokratyzacja prac rady pracowniczej, skłonność do działań pozornych, upodabnianie się do innych struktur biurokratycznych. Przy wszystkich sytuacjach patologicznych istnieje niebezpieczeństwo manipulowania działalnością organów samorządu przez dyrekcje, bądź małe, ale wpływowe, grupy nieformalne. W taki sposób wykorzystuje się samorząd jako parawan i narzędzie załatwiania swoich interesów. Zagrożenia prawidłowej działalności rad pracowniczych prowadzą do tego, że samorządowy model zarządzania przedsiębiorstwem przekształca się

[21] T. B. Jaworski: *Demokracja w przedsiębiorstwie*. Warszawa 1984, s. 54.

w swoje przeciwieństwo. To właśnie w samorządowym modelu zarządzania przedsiębiorstwem organy samorządowe umiejscowione są ponad hierarchiami administracyjnymi i realizują swoje zadania niezależnie od administracji zakładowej. Administracja przedsiębiorstw nie może naruszać kompetencji organów samorządu pracowniczego, a ten z kolei nie powinien dublować pracy niektórych komórek sztabowych. Istnieje dość powszechne przekonanie, że samorządowy model zarządzania przedsiębiorstwem „daje szansę na zrealizowanie mniej konfliktowego układu stosunków przemysłowych w przedsiębiorstwie, pozwalając na szybszą i skuteczniejszą artykulację interesów załogi"[22].

Podstawowym kryterium oceny samorządowego modelu zarządzania przedsiębiorstwami, to *wzrost efektywności ekonomicznej*. Nastąpi on wtenczas, jeżeli pracownicy będą ponosili faktyczną współodpowiedzialność za stan i rozwój swoich przedsiębiorstw. Realizacja tego warunku zależna jest od autentyczności i wiarygodności samorządu pracowniczego i od poczucia przez pracowników związku między wynikami własnej pracy a wynikami całego przedsiębiorstwa. W końcu lat osiemdziesiątych, pomimo niewątpliwego postępu w tym zakresie, droga do spełnienia stawianych tu postulatów wydaje się być odległa. Odległość tę zwiększają nie tylko patologiczne symptomy działania organów samorządowych, ale także uwarunkowania systemowe. Dopiero, gdy cały system gospodarki narodowej będzie funkcjonował w sposób prawidłowy, zgodny z założeniami przyjętymi do realizacji, będzie można według kryterium efektywności gospodarowania w całej pełni ocenić skuteczność samorządowego (jak również menedżerskiego) modelu zarządzania przedsiębiorstwami.

Samorząd pracowniczy działa dziś w Polsce w ponad 6.400 przedsiebiorstwach. Stanowi to blisko 90% tych organizacji gospodarczych, w którch ustawowo przewidziana jest jego działalność. Te organizacje gospodarcze zatrudniają ponad 6 milionów pracowników. Rady pracownicze tych przedsiębiorstw skupiają ponad 137 tys. członków, w tym robotnicy stanowią 53,7%, zaś w pozostałej części ponad połowa to wysoko kwalifikowani inżynierowie, technicy, ekonomiści i organizatorzy produkcji[23].

Zakończenie

Samorządność pracownicza stanowi istotną cechę polskiego modelu gospodarczego u progu lat dziewięćdziesiątych. Wszystko wskazuje na to, że rozwój samorządności stanie się trwałą orientacją w procesie kształtowania stosunków społeczno–ekonomicznych w najbliższej przyszłości. U podstaw tej tezy leży przekonanie, że samorząd pracowniczy zapewnia prawidłowe kojarzenie wy-

[22] Szeroko i ciekawie piszą o tym T. Listwan, J. Koziński, S. Witkowski: *Konkursy na stanowiska kierownicze*. Warszawa 1986, s. 18 i nast.

[23] *Encyklopedia Powszechna*. Warszawa 1976, s. 773.

mogów wysokiej efektywności gospodarowania z podmiotowością ludzi pracy. Poprzez samorządność pracowniczą powinno nastąpić rzeczywiste uspołecznienie procesu wytworzenia i podziału.

Warto podkreślić, że w polskim modelu samorządowego zarządzania przedsiębiorstwem załoga uczestniczy w procesie zarządzania w formie:

– bezpośredniej, którą stanowi zebranie pracowników przedsiębiorstwa lub zakładu – forma ta występuje w jednostkach organizacyjnych zatrudniających do 300 osób,

– pośredniej, za pomocą zebrania delegatów pracowników przedsiębiorstwa (w jednostkach zatrudniających powyżej 300 osób) albo za pomocą rady pracowniczej przedsiębiorstwa lub zakładu.

Kompetencje organów samorządu załogi są zróżnicowane. Wynikają one na szczeblu przedsiębiorstwa z ustawy o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego, natomiast na szczeblu zakładu ze statutu uchwalonego przez samorząd. Jest rzeczą trudną rozdzielenie kompetencji pomiędzy organami samorządowymi w przedsiębiorstwie a dyrektorem. Nawet normatywna koncepcja rozdziału tych kompetencji może wzbudzać wątpliwości. W ustawie o przedsiębiorstwie jest stwierdzenie, że dyrektor zarządza przedsiębiorstwem i reprezentuje je na zewnątrz oraz podejmuje decyzje samodzielnie i podnosi za nie odpowiedzialność. Praktyka gospodarcza rozdziela kompetencje między dyrektora a samorząd, dzieląc decyzje na ważne i drugoplanowe, strategiczne i operacyjne oraz wprowadzając szereg uwag i zastrzeżeń typu „do wyłącznej kompetencji samorządu", możliwość wstrzymania lub zaskarżenia decyzji dyrektora przez samorząd. Wszystko to potwierdza tezę o tworzeniu się mającego rację bytu modelu pośredniego samorządowo–menedżerskiego.

Rozważając cechy samorządowego i menedżerskiego modelu zarządzania przedsiębiorstwami, należy wystrzegać się postaw skrajnych, które od dłuższego czasu dają się zauważyć w dyskusjach nad systemem zarządzania gospodarką narodową. Ekstremalne postawy wyrażają się między innymi[24]:

– w negowaniu potrzeby istnienia samorządu pracowniczego i przeniesieniu całego ciężaru na czynnik menedżerski. Przeczy to podmiotowości załogi i koliduje z coraz wyższym stopniem jej świadomości,

– w postulowaniu nieograniczonych uprawnień samorządu, co grozi pomniejszeniu myśli menedżerskiej w zarządzaniu.

Tak jak już podkreślano, największe szanse zastosowania w praktyce mają pośrednie modele zarządzania, będące „hybrydą" postaw skrajnych.

Pośrednie modele zarządzania, dla których skrajnymi rozwiązaniami są: model menedżerski i samorządowy, będą miały zastosowanie po przeprowadzeniu istotnych zmian w gospodarce narodowej w latach dziewięćdziesiątych. Zmiany te polegać będą na dominacji gospodarki rynkowej i reformie stosun-

[24] B. Błaszczyk: *Od współzarządzania*...s. 93 i nast.

ków własnościowych. Gospodarka rynkowa wymusi partycypację w zarządzaniu przez system powiązań bankowych, kooperacyjnych i odbiorców, którzy kształtować będą program działania przedsiębiorstw. Zmiana form własności spowoduje natomiast wpływ na zarządzanie nowych podmiotów, takich jak: akcjonariusze, przedstawiciele kapitału zagranicznego itp.

W chwili oddania do druku niniejszego opracowania wiadome są zaledwie kierunki reformy własnościowej, która wpłynie na ostateczny sposób zarządzania przedsiębiorstwami. Kierunkami tymi są:

– trwałe równouprawnienie wszystkich sektorów gospodarczych i stworzenie warunków do konkurencji pomiędzy różnymi formami własności oraz możliwość zmian formy własności,

– stopniowe przekształcanie się przedsiębiorstw państwowych w spółki akcyjne (powstanie rynku kapitałowego),

– przekazanie w ręce prywatne przedsiębiorstw małorentownych lub deficytowych (sprzedaż lub dzierżawa),

–szerokie dopuszczenie kapitału zagranicznego (tworzenie spółek, wykup akcji itp.).