

Dariusz Stępień *

KONCEPCJE MENEDŻERSKIE W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Wstęp

Aktualnie gospodarka nasza jest na etapie wdrażania reformy gospodarczej. Wiemy już doskonale, że przedsiębiorstwa mają być samodzielne, samorządne, samofinansujące się. Z tych założeń wynikają różnego rodzaju konsekwencje. Przede wszystkim przedsiębiorstwo musi sformułować cel działania, zaplanować jego realizację, pozyskać środki i określić warunki działania, w końcu zajęć się realizacją i kontrolą. Ponieważ przedsiębiorstwo jest organizacją dynamiczną, należy również określić, jak się zmieniały w czasie wymienione tu elementy reorganizujące. Konkretyzując, należy określić, co produkować, ile produkować, jak produkować i po jakiej cenie? I w tym miejscu decydenci napotykać na ogromne trudności. Do tej pory wszystkie wskaźniki przychodziły z góry i nie było kłopotów. Teraz muszą sami podejmować decyzje, które mogą zaważyć o powodzeniu przedsiębiorstwa lub o jego upadku.

Reforma dostarczyła nam wszystkich mechanizmów, które będą sterowały przedsiębiorstwem. Założenia, jak na nasze warunki, są zupełnie nowe, ale ludzie się nie zmienili. Kadra została ta sama, tzn. zupełnie nieprzygotowana. Dowodem na to jest błędne ustalenie cen na wyroby. Dyrektorzy, kierownicy nie potrafią obliczyć nakładów, tzn. kosztów poniesionych. Wynika to przede

* SKN Organizacji i Zarządzania.

wszystkim z niedoceniań roli rachunku ekonomicznego w kierowaniu współczesnym przedsiębiorstwem lub, rzadziej, z jego niezajomości.

Celem niniejszej pracy jest wskazanie jednej z dróg, w zmodernizowanym systemie zarządzania przedsiębiorstwem polepszenia niekorzystnej obecnie sytuacji gospodarki polskiej, poprzez zastąpienie pewnych sprawdzonych wzorców zachodnich i stworzenie na tej bazie nowych, odpowiadających naszej rzeczywistości.

1. Rys historyczny

1.1. Stosunki kapitalistyczne końca XIX wieku

Ewolucja stosunków produkcji w ramach stosunków kapitalistycznych znajduje wyraz przede wszystkim w przeobrażeniach własności środków produkcji. Najogólniej polega to na zastąpieniu własności jednoosobowej, która stała się zbyt ciasna dla rosnącej skali produkcji i mobilizacji coraz większych kapitałów, akcyjną (korporacyjną) formę własności. Główną cechą tradycyjnej organizacji gospodarczej (przedsiębiorstwo jednoosobowej formy własności) było połączenie w jednej osobie funkcji ponoszenia ryzyka, otrzymywania korzyści i podejmowania decyzji zarówno operacyjnych, jak i strategicznych. Właściciel i kierownik w jednej osobie, ponosząc bowiem odpowiedzialność ryzyka (związanego z loską kapitału w przedsiębiorstwie i odpowiedzialnością całym majątkiem za jego zobowiązania), podejmował decyzje jako właściciel, przez co otrzymywał korzyści z sukcesu i jako kierownik, posiadający umiejętność zachowania optymalnej równowagi pomiędzy śmiałością a rozumą. Tradycyjny przedsiębiorca - łącząc ryzyko z podejmowaniem decyzji - zaniżał koszty ryzyka, a jednocześnie zwiększał wydajność pracy.

Jednoosobowa forma własności dominowała do lat siedemdziesiątych-osiemdziesiątych ubiegłego stulecia. Ujemną stronę systemu, który łączył w jednej osobie właściciela i kierownika, były silne ograniczenia skali przedsiębiorstwa. Ograniczenia te wynikały nie tylko z trudności w delegowaniu uprawnień, (brak kadry wykwalifikowanej) ale również z konieczności finansowania rozwoju przedsiębiorstwa w zasadzie z własnych, wewnętrznych źródeł, co szybko - szczególnie w tych gałęziach, gdzie technologia wymagała

dużych, niepodzielnych inwestycji - stało się głównym czynnikiem hamującym tempo wzrostu.

W pierwszej połowie ubiegłego stulecia rozmiary przedsiębiorstwa zwiększały się głównie przez koncentrację kapitału. Jednak już w kolejnych dziesięcioleciach w związku z przyspieszeniem postępu technicznego sposób ten okazuje się niewystarczający.

Stosowanie nowej techniki, której towarzyszy wzrost skomplikowości oraz minimalnej wielkości zakładu przemysłowego, wymaga funkcjonowania kapitału nieporównanie większego niż dawniej. Takiemu zapotrzebowaniu na kapitał nie mogła sprostać koncentracja kapitału dokonywana przez indywidualnych przedsiębiorców. Musiała nastąpić centralizacja kapitału, głównie w postaci spółek akcyjnych, które w połowie XIX stulecia odegrały wielką rolę w mobilizowaniu kapitałów potrzebnych do budowy kolei.

Z rozwojem spółek związane były pewne procesy społeczno-gospodarcze, jak: (1) ogromne rozszerzenie skali produkcji; (2) rozwój banków (odgrywających znaczną rolę w powstawaniu spółek akcyjnych) ze względu na ich strategiczną pozycję w dziedzinie emisji nowych akcji oraz zasilania przedsiębiorstw kredytami; (3) uwytłoczenie tendencji spółek do "oddzielania w coraz większym stopniu zarządzania jako odrębnej funkcji od posiadanego kapitału, niezależnie od tego, czy jest to kapitał własny czy pożyczony".

Fakty te przyczyniały się do fuzji kapitałów samodzielnych przedsiębiorstw. Przyczyny łączenia były rozmaite. W poszczególnych gałęziach funkcjonowały spółki o różnej wielkości aktywów kapitałowych a więc o różnej sile konkurencyjnej. Zróżnicowana pozycja konkurencji spółek była pierwotną przyczyną fuzji. Duże spółki podporządkowując przedsiębiorstwa mniejsze, rozszerzały pole działalności, zmniejszały koszty konkurencji i szybciej utrzymywały swoje pozycje. Jednocześnie mniejszym spółkom często opłacało się połączenie z silniejszym konkurentem, bowiem zmniejszało to ryzyko bankructwa.

Centralizacja kapitału w sektorze akcyjnym dokonywała się również w postaci fuzji spółek o zbliżonej sile konkurencji. Dobrowolnym łączeniem przywodził motyw produkcji i sprzedaży na większą skalę, perspektywa lepszych warunków zakupu czynników produkcji, usprawnień w organizacji i zarządzaniu; znaczące były również korzyści wynikające z integracji pionowej.

Kolejne fuzje obejmowały spółki stosunkowo niewielkie, które tą drogą chciały wzmocnić pozycję konkurencyjną. Proces ten nasilał się w ostatnim dziesięcioleciu ubiegłego stulecia i spowodował, że w wielu gałęziach wyrosły przedsiębiorstwa-giganty, które zaczynały zagrażać pozycji uprzednio powstałych olbrzymów. Wielkie spółki były już wystarczająco silne, aby uchronić się od bankructwa, ale jeszcze zbyt słabe, aby pozycję stabilizacji przekształcić w pozycję monopolistyczną.

Wzmocniony proces łączenia trwał do 1907 r. Doprowadził do powstania wielozakładowych przedsiębiorstw-gigantów, które wytwarzały około 50% produkcji całej gałęzi, a niektóre z nich osiągały pozycję zbliżoną do pełnego monopolu.

Reasumując, wielka fala fuzji miała swoje źródło w dążeniu dużych spółek do monopolizacji rynku i produkcji, co w praktyce miało oznaczać osiągnięcie takiego udziału w produkcji i sprzedaży danej gałęzi, który umożliwiałby istotne i trwałe powiększenie stopy zysku. Wszystko to wymagało likwidacji niezależności poszczególnych dużych spółek i skoordynowania ich działalności przez podporządkowanie jednolitej polityce zarówno w dziedzinie produkcyjnej (planowania produkcji, inwestycji, kosztów itd.), jak i aktywnej polityki rynkowej (a w jej ramach decydowanie o wielkości celu). Rola tę mogła najlepiej spełniać wielka monopolistyczna spółka akcyjna zabezpieczająca ściśle współpracę funkcjonujących kapitałów w celu zwiększenia zysku wskutek monopolistycznego opanowania rynku¹.

1.2. Przegląd dorobku "kierunku menedżerskiego" u wybranych przedstawicieli

Sprzeczne są opinie naukowców co do pierwszeństwa stworzenia "ekonomicznych teorii kapitalizmu menedżerskiego". Analizę kierunku "menedżerskiego" sensu stricto inauguruje w 1932 r. praca Adolfa A. Berlego i Gardinera C. Meana zatytułowana "The Modern Corporation and Private Property". Przychyłam się do opinii tych uczonych, którzy twierdzą, iż źródłem tego kierunku należy

¹ E. Domańska. Kapitalizm menedżerski, Warszawa 1981, s. 18 i n.

szukać wcześniej, bowiem na przełomie XIX i XX w. amerykański ekonomista Thorstein B. Veblen napisał kilka znaczących książek, w których - poczynawszy od pierwszej "Teoria klasy próżniaczej" (1899), a skończywszy na ostatniej "Wyobcowana własność i działalność przedsiębiorcza" (1923) - starał się przede wszystkim zbadać procesy ekonomiczne, dokonujące się w ówczesnej Ameryce. Głównie interesował go rozwój wielkiej przedsiębiorczości w formie spółek akcyjnych, kształtowanie się monopolu, gwałtowny postęp w dziedzinie form organizacyjnych rynku kapitałowego, krachy giełdowe i kryzysy ekonomiczne. Szczególną uwagę zwracał nie na techniczno-organizacyjną stronę przemian, które obserwował, ale na stronę społeczną. Starał się przedstawić motywy, bodźce i interesy, którymi kierowały się grupy społeczne oraz sprzeczności tych interesów².

Podstawowe znaczenie ma u Veblena sprzeczność między technologią i zespołem instytucji. Zysk pieniężny jako cel działania ludzkiego charakteryzuje przedstawicieli kapitału finansowego, odizolowanego od przemysłu "świata interesu". Przeciwnieństwo między "światem przemysłu" i "światem interesu" - podstawowe wg Veblena przeciwieństwo współczesnego systemu gospodarczego - stanowi główny przejaw sprzeczności między technologią a instytucjami. Wynika ona głównie stąd, że w tych dwu różnych i odizolowanych od siebie sferach, występują odmienne motywy, cele i normy postępowania. Veblen wskazuje, że klasa kapitalistów-właścicieli została pozbawiona jakichkolwiek realnych funkcji w społecznym procesie produkcji; jest to klasa próżnująca. Główną treść jej życia stanowią mniej lub bardziej oderwane od produkcji operacje i machinacje finansowe mnożące jej zyski. Jednakże nie ona stanowi grupę społeczną, która jest nosicielem postępu. Wiodącą rolę stanowią inżynierowie i technicy przemysłu. Ci nie kierują się wyłącznie powiększaniem zysku; motywem ich działania jest "instykt dobrej roboty". Istotę sprzeczności kapitalizmu upatruje Veblen w sprzeczności motywów i kierunków działania tych dwu grup społecznych. Motyw zysku pieniężnego, którym kieruje się "świat interesu", pozostaje w sprzeczności z motywem techniczno-

² J. G ó r s k i, W. S i e r p i ń s k i, Historia powszechnej myśli ekonomicznej 1870-1950, Warszawa 1956, s. 137.

-organizacyjnego postępu produkcji, którym kieruje się "świat przemysłu" organizujący funkcjonowanie kapitału³. I właśnie w tej klasie (świat przemysłu) należy upatrywać przyszłych menedżerów. Veblen w swoich rozprawach zaakcentował ich oderwanie od własności środków produkcji, a przez to inną motywację do działania.

Uważam, że punktem wyjścia dla rozwijania "kierunku menedżerskiego" przez autorów piszących na ten temat w późniejszym okresie była analiza prac Veblena. I dopiero w tym miejscu należy powrócić do wcześniej wymienionej pracy Berlego i Meana, która dotyczyła wewnętrznego funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tych ramach - struktury własności i władzy w wielkich spółkach oraz celów ich działalności. Wszystko to wiązało się ściśle ze wzrastającą rolą kierujących spółką menedżerów. I podczas gdy koncepcje menedżerskie rozwijały się na uboczu, w ciągłym ataku na konwencjonalną teorię przedsiębiorstwa, opartą na micie indywidualnego przedsiębiorcy, teoria oligopolu rozwijana była przez autorów ściślej związanych z głównym nurtem myśli ekonomicznej. W ten sposób, w ciągu stosunkowo krótkiego czasu doszło do swoistej symbiozy teorii oligopolu i koncepcji menedżerskich. Tym się tłumaczy, że w pracy tej teorii menedżerskie są układowo odniesienia do szerszych rozważań o oligopolistycznej korporacji amerykańskiej, o przyczynach i strukturze jej wzrostu oraz mechanizmu jej funkcjonowania, wreszcie - o funkcji celu wielkiego przedsiębiorstwa, które od dawna już "prawie stanowi własność płynnej grupy posiadaczy akcji, a kierowane jest przez kadrę otrzynujących uposażenie menedżerów"⁴.

W roku 1941 Burnham wydał książkę "The Managerial Revolution"⁵. Głosił w niej, " iż świat współczesny wkracza w nowy okres rewolucji polegającej na pojawieniu się nowej klasy, a mianowicie klasy zarządców-kierowników. Ma ona zastąpić dotychczasową klasę panującą, tj. burżuazję; właściciele środków produkcji tracą już bowiem kontrolę nad procesami produkcji. Zastępują ich menedżerowie, którzy zdobywają przywileje na-

³ Ibidem, s. 144.

⁴ D o m a n e k a, op. cit., s. 12-13.

⁵ Encyklopedia Organizacji i Zarządzania, Warszawa 1981.

leżne niegdyś innym klasom rządzącym. Tworzą też swoistą ideologię, nie związaną już jakoby z obroną systemu kapitalistycznego. Konceptyjska rewolucja menedżerska zakłada, iż rozwój społeczny we współczesnym świecie nie prowadzi od kapitalizmu do socjalizmu, ale do innej formy ustroju klasowego. Podstawowym czynnikiem, który wyznacza ten rozwój jest organizacja i zarządzanie oraz ludzie związani z tymi procesami - menedżerowie⁶.

Przed wojnę mieliśmy jeszcze jednego autora zajmującego się tą problematyką. R. A. Gordon, kontynuując rozważania Adolfa Berleaga i Gardinera Meene, starał się odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Która z grup (właściciele przedsiębiorstw i menedżerowie) i dlaczego sprawuje najwyższą, ostateczną władzę?

2. Czy i o ile menedżerowie nie będąc właścicielami firm, postępują, w przeciwieństwie do właścicieli, którzy maksymalizują zysk, według jakiejś innej nie maksymalizującej zysków zasady zachowania?

Odpowiedzi szukał przez analizę 176 największych korporacji amerykańskich⁷.

Ten sposób ujęcia problemu uległ istotnej modyfikacji w latach pięćdziesiątych wskutek rozpoczęcia badań nad rzeczywistym przebiegiem procesu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach w tzw. "warunkach niepewności". W toku badań prowadzonych na dużą skalę w amerykańskich uczelniach ekonomicznych przez tamtejsze zespoły zarówno psychologów i socjologów, jak i ekonomistów sformułowano teorię postępowania zadowolającego. Według tych teorii - zaliczanych bardziej do behawiorystycznych niż menedżerskich teorii przedsiębiorstwa - korporacje nie dążą do maksymalizacji czegośkolwiek, tylko do osiągnięcia wyników zadowolających. W tworzeniu tych teorii przodował zespół "teorii organizacji" Herberta A. Simona. Jednak teorie te nie znalazły szerokiego rezonansu w późniejszych menedżerskich teoriach przedsiębiorstwa.

W latach następnych sposób rozumowania wypuklany przez S. A. Simona - rozwijał się przede wszystkim na gruncie socjologii i

⁶ Ibidem, s. 443.

⁷ O teoriach rozwoju współczesnego kapitalizmu, red. M. Nasalski, Warszawa 1978, s. 188.

teorii organizacji. W teorii ekonomii myśł Simona podjął (w roku 1947) w "ogólnej teorii motywacji" John Kenneth Galbraith, przedtem jednak były klasyczne menedżerskie teorie przedsiębiorstwa. Teorie te kontynuowały rozważania (Berlego - Meansa - Gordona) na temat oddzielenia własności od władzy w wielkich korporacjach i implikacji tego faktu odnoszących się przede wszystkim do maksymalizacji zysku. Wszyscy autorzy akcentują główną rolę menedżera przedsiębiorstwa i motyw jego działania. Od końca lat pięćdziesiątych w menedżerskim nurcie myślenia powstają teorie, które odpowiadają warunkom gospodarki dynamicznej. Szczególną uwagę należy zwrócić na teorie Edith Penrose i Robina Marris⁸.

Wzrost przez dywersyfikację (efekt Penrose) stanowi - zdaniem Penrose - naczelny cel działalności menedżerów. Jest to bowiem najpotężniejszy czynnik zabezpieczający ich autonomię, interesy i satysfakcję. Wynika to z tego, że obecny zespół zarządzający przedsiębiorstwem budowany był przez pewien czas i nie był jedyną w swoim rodzaju umiejętnością prowadzenia danej firmy. W tym tkwi jego siła. Oczywiście kierownictwo może być zastąpione, ale zanim nowa ekipa zaznajomi się ze swoistymi operacjami firmy, przedsiębiorstwo może ponieść duże straty. Ale nawet, jeśli nowy zespół jest bardzo sprawny, to osiągnie zadowalające wyniki w przypadku wyjątkowej nieudolności poprzedniej ekipy. Stąd można wyprowadzić wniosek, że względna siła pozycji kierownictwa zależy przede wszystkim od jego "względnej sprawności handlowej", na którą we współczesnych warunkach oligopolu składają się przede wszystkim korzyści wzrostu przez dywersyfikację produkcji⁹.

Z kolei R. Marris podchodzi do tego zagadnienia z innej strony. Interesują go spółki akcyjne, w których toczyła się nieustannie walka o władzę pomiędzy akcjonariuszami i menedżerami, przy czym ta druga grupa wyszła z niej zwycięsko. Źródłem ich władzy jest "siła organizacyjna" - umiejętność prowadzenia przedsiębiorstwa na wielką skalę. Dowód tej tezy jest następujący - rozwój od kapitalizmu tradycyjnego do współczesnego polegał na

⁸ Ibidem, s. 190-191.

⁹ Ibidem, s. 226.

powolnym zastępowaniu jednego typu organizacji gospodarczych przez drugi. Nowy system przełamał ograniczenie tradycyjnej, kapitalistycznej produkcji przez wprowadzenie nowego czynnika produkcji - umiejętność prowadzenia przedsiębiorstwa na wielką skalę. Produkcja na wielką skalę zależy wyłącznie od organizacji na wielką skalę. Organizacje reprezentują menedżerowie. Stąd wniosek, że zyski otrzymywane przez wielką firmę bynajmniej nie zależą od jej fizycznych aktywów, ale głównie od kierownictwa¹⁰.

Menedżerską ideę "oddzielenia własności od władzy" rozwija John Kenneth Galbraith swoją koncepcją technostruktury. Zasady postępowania wielkich korporacji, ich cele i metody wyprowadza Galbraith ze specyficznych cech współczesnej technologii produkcji, z potrzeb organizacji jako takiej. Wyrazicielem bieżących i długookresowych interesów takich organizacji jest technostruktura. Koncepcja technostruktury stanowi kolejny zamasywany krok w analizie "oddzielenia własności od władzy" w wielkich korporacjach i wynikających z tego zmian hierarchii celów. Galbraith próbuje udowodnić, że we współczesnej rzeczywistości kapitalistycznej obowiązuje zasada zgodności celów - cele korporacji są odbiciem celów członków technostruktury, cele społeczeństwa zaś przejawiają tendencję do pokrywania się z celami korporacji. Nie wyjaśniłem jeszcze, co to jest owa technostruktura. Główna teza jest następująca: w małym, nie skomplikowanym przedsiębiorstwie władza wpływa z własności kapitału - środków produkcji. W wielkiej i wysoce zorganizowanej firmie władza przechodzi od samej organizacji do technostruktury organizacji. Już nie jeden czy dwóch menedżerów jest mózgiem przedsiębiorstwa, ale cały zespół naukowców, inżynierów i techników, organizatorów sprzedaży, reklamy i marketingu, pracowników oraz ludzi z wyspecjalizowaną znajomością biurokracji i umiejętność załatwiania spraw w jednostkach rządzących, wreszcie koordynatorów działalności przedsiębiorstwa.

O przechodzeniu władzy w ręce technostruktury decyduje po pierwsze "wysoce autorytatywny charakter decyzji kolegialnych", które są wynikiem rozdzielonej władzy. Nikt nie rozporządza więcej niż częstką wiedzy niezbędnej do zaprojektowania, wyprodukowania oraz sprzedaży pewnego wyrobu. To samo dotyczy decyzji in-

¹⁰ Ibidem, s. 208-209.

westycyjnych. Wszystkie te sprawy muszą być rozwiązywane przez zespoły, w których każdy członek wnosi częstkę swojej wyspecjalizowanej wiedzy.

Drugim zjawiskiem dającym władzę technostrukturalnej jest wzrost przedsiębiorstwa. Wzrost zapewnia bowiem kontrolę nad środowiskiem - zwiększa władzę nad cenami, kosztami, konsumentami, dostawcami, społeczeństwem i państwem, ale również wynagradza w bardzo osobisty sposób tych, którzy go powodują. W ocenie Galbraitha "rewolucja menedżerów, jako odrębny proces od rewolucji technostrukturalnej", została już powszechnie uznana. Przeświadczenie, że w nowoczesnej korporacji władza w coraz większym stopniu spoczywa w rękach technostruktury zaczęło też powoli zdobywać aprobatę. Technostruktura nie dostarcza kapitału, lecz wyspecjalizowanych zdolności i informacji. Nie będzie ona maksymalizować dążeń do kapitału, należy się raczej spodziewać, że jako organizacja będzie zainteresowana osiągnięciem maksymalnego sukcesu¹¹.

Przy obecnym stanie naszej gospodarki koncepcja technostruktury Galbraitha bardzo by nam odpowiadała. Niestety, dla nas jeszcze są to za wysokie loty i musimy się zadowolić mniejszą skalą. Rozważania autorów, którzy zostali wcześniej przedstawieni, są mocno osadzone w realiach ówczesnego kapitalizmu. I choć prace te powstały w kolejnych etapach jego rozwoju, dominują w nich dwa główne nurty. Pierwszy z nich wskazuje grupę społeczną, z której wywodzi się menedżerowie, drugi zaś niejako sprzęga ich z przedsiębiorstwem. Stąd już wiemy, że przyszły personel kierujący firmą tworzy się z grupy, która jest najbliższej procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, a mianowicie techników i inżynierów. Motywacją ich działania jest stosunkowo wysokie wynagrodzenie, a i nie bez znaczenia jest możliwość samorealizacji.

Przejmowanie władzy przez menedżerów w przedsiębiorstwie przebiega w dwóch fazach. Początkowo jest to proces oddzielenia własności od funkcji zarządzania. Tłumaczy się to tym, że menedżerowie są bardziej kompetentni w podejmowaniu decyzji dzięki większej wiedzy i doświadczeniu. Z biegiem lat natomiast następuje proces wtórny. Chodzi o stopniowe przejmowanie władzy właśnie przez menedżerów. Wynika to z tego, iż grupa ta jest już na tyle silna -

¹¹ D o m a Ń s k a, op. cit., s. 320 i n.

dzięki długoletniej praktyce w podejmowaniu decyzji, które to przyczyniły się do ogromnego wzrostu przedsiębiorstw, a jednocześnie przy dużym wzroście kapitału własnego - że z powodzeniem może zastąpić poprzednich właścicieli-kierowników przedsiębiorstwa.

Analizując cały materiał, który został do tej pory przedstawiony, należy się zastanowić, jak w takim razie powinien wyglądać socjalistyczny menedżer, jaka będzie motywacja, aby działał on jak najlepiej i w końcu, jaki będzie jego związek z przedsiębiorstwem. Na te i inne pytania postaram się odpowiedzieć w następnych rozdziałach.

2. Menedżer nowoczesnego przedsiębiorstwa socjalistycznego

2.1. Krytyczna ocena pracy współczesnego kierownika (ranga zastępcy dyrektora)

Nie jest przypadkiem, że kierownik zakładu rzemieślniczego nazywany był "mistrzem". Był to zawsze najlepszy fachowiec, ktoś, kto doskonale znał swoje rzemiosło i oprócz funkcji kierowniczych (planowanie, organizowanie, koordynowanie, motywowanie, kontrola) spełniał w zespole pracowników (czeladników) rolę nauczyciela zawodu. Jest rzeczą oczywistą, że na obecnym etapie rozwoju technicznego, przy wzrastającym komplikowaniu się zagadnień zawodowych, nierasna jest koncepcja dyrektora - wszechwiedzącego specjalisty w zakładzie¹². Ale czy na pewno to stwierdzenie jest prawdziwe?

Dzięki takim tezom pojęcie "kierownik" mocno się zdewaluowało. Aktualnie jest to wąski (zbyt wąski) specjalista, który potrafi rozwiązać tylko wycinkowe problemy dotyczące całego przedsiębiorstwa. Brak u niego szerszego spojrzenia, przez co podwładni nie traktują go jako nauczyciela czy, autentycznego przywódcę. Skąd się wzięła ta obniżka autorytetu? Uważam, iż są dwie zasadnicze przyczyny takiego stanu. Pierwsza wynika, o czym już wspominałem, ze zbyt ograniczonego pola, na którym kierownik może podejmować trafne decyzje, druga natomiast ze złej organiza-

¹² W. K i e Ź u n, Podstawy organizacji i zarządzania, Warszawa 1974, s. 357.

cji pracy własnej. Muszę tu dodać, iż przyczyny te są ze sobą w dużym stopniu skorelowane – im kierownik lepiej zorganizuje sobie pracę, tym więcej będzie miał czasu na rozszerzenie swojej wiedzy fachowej.

Zanalizujmy zatem sposób zorganizowania pracy własnej kierownika.

Czynniki niesprawności pracy własnej:

- 1) wykorzystanie czasu pracy;
- 2) wewnętrzne;
- 3) zewnętrzne;

Charakteryzując pierwsze źródło, możemy ogólnie stwierdzić, iż dyrektorzy pracują dłużej niż wynosi ich nominalny czas pracy. Dzień ich pracy jest rozczłonkowany na wiele różnorodnych czynności, poważną część swego czasu pracy poświęcają na konferencje i posiedzenia, mając za mało czasu na pracę koncepcyjną. Praca własna pochłania nie więcej niż 7% czasu ogólnego. Zatem dyrektorzy są przede wszystkim pracownikami operatywnymi, ludźmi działającymi, pracującymi w sposób nie usystematyzowany, ciągle przerzucającymi się z jednej do drugiej czynności, w dodatku nie mający dostatecznie dużo czasu na gruntowne, osobiste przemyślenia problemów i spokojne podjęcie decyzji. Wskazuje to na występujące zjawisko żywożłowości w pracy kierowniczej, a także stwarza obawę pochopności podejmowania decyzji¹³. (Organizację czasu pracy kierowników przedstawiła tab. 1).

Analizując dane zawarte w tab. 1, można zauważyć z jednej strony, ogromne rozbieżności między kierownikiem, a jego wzorcem, z drugiej natomiast, kierunki i możliwości usprawnienia jego pracy.

Drugim źródłem niesprawności są tzw. czynniki wewnętrzne. Zaliczyć do nich można:

- 1) odpowiedzialność – kierownik w swym działaniu jest bardzo ograniczony całym mechanizmem władzy wewnątrz swojego zakładu pracy, jednocześnie odpowiada za wszystko co się w nim dzieje;
- 2) brak sprawnych współpracowników, którym dyrektor może spokojnie zlecić wykonanie różnych zadań zamiast osobistego wykonania szeregu drobnych czynności;

¹³ Ibidem, s. 354.

T a b e l a 1

**Wzorzec organizacyjny pracy kierownika
na tle stanu faktycznego**

Organizacja czasu pracy kierownika	Stan faktyczny	Wzorzec
Czas zaabsorbowania pracą	8-14 godz. dziennie	8-9 godz. dziennie
Liczba zmian czynności	43-62 dziennie	10-15 dziennie
Czas na pracę koncepcyjną	5%-13,6% te	60% te
Czas przygotowania decyzji (na konferencjach)	20%-30% te	10%-20% te
Czas na czynności decyzyjne	40% te	10%-15% te
Czas na czynności planowane	20% te	70% te
Czas na samokształcenie	2%-4% te	20% te
Czas na pracę społeczną	20% te 6 funkcji	20% te 2 funkcje
Liczba podejmowanych decyzji poza kompetencjami	50%	wg księgi służbowej
Czas na wizytacje zakładu	40% te	10%-15% te

O z n a c z e n i a: te - efektywny czas pracy.

Ź r ó d ł o: W. K i e ż u n, Podstawy organizacji i zarządzania, Warszawa 1974, s. 355.

3) manifestowanie fachowości po to, aby utrzymać autorytet;

4) nieumiejętność korzystania z pomocy sekretarki;

Należy tu dodać, iż pierwsze dwa czynniki są trudnościami natury obiektywnej, ale następne zależą wyłącznie od osobowości kierownika (kolejne rezerwy).

Pozostały jeszcze do omówienia czynniki zewnętrzne. Są to:

1) dysproporcja między kompetencjami a obowiązkami i odpowiedzialnością;

- 2) nadmierne liczba kontroli zewnętrznych;
- 3) nieplanowana praca jednostki nadrzędnej;
- 4) zbyt duża liczba ośrodków dyspozycyjnych;
- 5) tendencje do nadmiernego obciążania dyrektorów funkcjami społecznymi i politycznymi¹⁴.

2.2. Charakterystyka porównawcze menadżer - kierownik

Dokonując charakterystyki porównawczej należy postawić zasadnicze pytanie: czym właściwie różni się kierownik od menadżera? Jeśli chodzi o funkcje kierownicze (planowanie, organizowanie, koordynowanie, pobudzanie, kontrola), to powinni spełniać te same, działając w przedsiębiorstwie. Różnica tkwi w sposobie podejścia do realizacji celu nadrzędnego. Kierownik ma kilka celów wycinkowych, które musi realizować; są one niejasno sprecyzowane, mgliste, zaciemniające obraz głównego celu przedsiębiorstwa. Wynika to z kryteriów, często branych z eufitu, dekompozycji celu głównego. Menadżer natomiast ma tylko jeden jasno sprecyzowany cel: jak zarabiać pieniądze. I to zarówno jako menadżer (zarządca przedsiębiorstwa) i jako człowiek (osoba fizyczna). Co za lapidarnie połączenie celu osobistego z celem firmy. I więcej zarobi przedsiębiorstwo, tym bardziej powiększy się portfel menadżera. W naszych przedsiębiorstwach zatrudnionych jest po kilku z-ców dyrektora naczelnego. Mają oni kierować przedsiębiorstwem, każdy w pewnym obszarze (realizacja konkretnych zadań). Analizując pracę dyrektorów w tychże obszarach można dostrzec, nie uzupełnianie się, lecz pokrywanie zakresu uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności. Nierzadko występują również takie sytuacje, gdzie dyrektor podejmuje decyzje w jednej dziedzinie, a uzupełnia za inną odpowiada. W firmie, gdzie pracuje menadżer jest to nie do pomyślenia. Zakres uprawnień i obowiązków jest ściśle określony i z tego pola jest menadżer rozliczany.

¹⁴ W. K i e ż u n, Organizacja pracy własnej dyrektora, Warszawa 1979, s. 79-97.

2.3. Cechy idealnego menedżera

Co więc powinno cechować polskiego menedżera? Powinien to być człowiek, który ma odpowiednie predyspozycje do zajmowania tak wysokiego stanowiska oraz ściśle się z tym łączące kwalifikacje. Jeśli chodzi o osobowość menedżera, to powinien on doskonale łączyć w sobie funkcje kierownicze. Poza tym powinien posiadać takie cechy jak:

- a) umiejętność współzycia w zespole,
- b) umiejętność pogłębiania własnej wiedzy i doskonalenia swoich metod,
- c) świadomą pewność siebie przy podejmowaniu decyzji,
- d) twórczą inicjatywę,
- e) oprócz wiedzy fachowej, zasób wiedzy ogólnej, a także powinien być: sprawiedliwy, konsekwentny, etc.

Określenie kwalifikacji menedżera nie będzie już taką prostą sprawą. Wydaje mi się oczywiste, iż powinien ukończyć wyższe studia. Ale tu rodzi się pytanie - jakie? Na to pytanie będę starał się odpowiedzieć później. W odpowiedzi będzie można znaleźć komplet kwalifikacji, które musi posiadać polski menedżer.

2.4. Motywacje do działania

Załóżmy więc, że już mamy menedżera z odpowiednimi cechami osobowości oraz najlepszymi kwalifikacjami. W tym miejscu musimy się zastanowić, co go będzie skłaniało do wzorcowego działania. Otóż potrzebny jest odpowiedni system motywacji, który można również ująć w punktach:

- a) umożliwienie podejmowania samodzielnych decyzji;
- b) względna stałość pozycji w przedsiębiorstwie (brak ciągłego zagrożenia);
- c) zróżnicowane wynagrodzenie za pracę.

Należą się tu pewne wyjaśnienia. Decyzja menedżera nie może być obciążona żadnymi naciskami wewnętrznymi czy zewnętrznymi. Musi on czuć, że podjęta przez niego decyzja, powstała w wyniku jego własnych rozważań, a nie w wyniku bliżej nieokreślonych machinacji. W ten sposób nie tylko "ciałem, ale i duchem" będzie zaangażowany w sprawę przedsiębiorstwa. Poza tym za każdą złą de-

czyż nie może odpowiadać utracie stanowiska (umowa o pracę powinna zawierać informację o okresie zatrudnienia). Są to jednak czynniki bardziej psychologiczne niż ekonomiczne. Do ekonomicznych zaliczyć można zróżnicowane wynagrodzenia za pracę. Wynagrodzenie to powinno się składać z:

- 1) płacy,
- 2) premii rocznej za rentowność przedsiębiorstwa,
- 3) premii i nagrody za długookresowe wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa,
- 4) udziału w zyskach.

Zaprezentowana wyżej klasyfikacja dochodów menedżerów wymaga komentarza.

Ad 1) Płace powinny być najbardziej stałym elementem dochodu menedżerów, ale powinny stanowić około 50% całego dochodu. Istotna rola płac w strukturze dochodów menedżerów wynika przede wszystkim stąd, że są one bazą (podstawą), w stosunku do której określa się wysokość pozostałych dochodów. Wysokość płac uzależniona jest głównie od: stanowiska i związanego z nim zakresu obowiązków i odpowiedzialności, wielkości przedsiębiorstwa, oraz dziedziny działalności gospodarczej, w której dane przedsiębiorstwo działa. Istotnym czynnikiem, który powinien być brany pod uwagę przy ustalaniu wysokości płac (podobnie jak i całego wynagrodzenia) menedżerów, jest również wysokość ich płac w przedsiębiorstwach konkurencyjnych.

Ad 2) Premie roczne powinny być stosowane przede wszystkim w celu stworzenia materialnej zachęty do maksymalizacji zysku. Są to tego rodzaju premie, które związane są z rentownością przedsiębiorstwa w danym roku i które będą wypłacone w roku następnym jako tzw. premie odroczone. Ich cechą charakterystyczną, odróżniającą je od większości innych form premii, jest to, że w przypadku osiągnięcia założonych przez spółki wyników ekonomicznych mogą być wypłacane regularnie co roku.

Ad 3) Premie i nagrody za długookresowe wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa powinny się odnosić do wąskiej grupy menedżerów najwyższego szczebla zarządzania, których wspólną cechą jest wyraźne uzależnienie premii (nagród) od wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa (zwłaszcza rentowności) w dłuższym okresie cza-

su. Plany tych systemów budżetowych przewidują przyznawanie kierownikom premii (nagród) w wysokości zależnej od stopnia realizacji założonego z góry celu. W większości przypadków powinno się określić z góry minimalny stopień realizacji celu, niezbędny do uruchomienia premii (nagród).

Ad 4) Udziały w zyskach dotyczyć powinny zwykle wszystkich pracowników, a ich istota sprowadza się do rozdzielania części osiągniętego w danym roku (czasami kwartale) zysku pomiędzy pracowników, zwykle w określonej proporcji do płacy podstawowej¹⁵.

2.5. Metody doboru i szkolenia menedżerów

I w tym miejscu możemy przejść do meritum zagadnienia - jak kształcić przyszłych menedżerów? Mam kilka koncepcji dotyczących tego zagadnienia, poczynawszy od maksymalnej: utworzeniu specjalistycznej wyższej szkoły, po minimalną: zwiększenie zajęć z "kierowniczych gier decyzyjnych" na kierunku Organizacji i Zarządzania. W niniejszej pracy chciałbym jednak omówić wypośrodkowaną koncepcję, którą można by zastosować w obecnych warunkach naszej gospodarki.

Koncepcja ta zakłada, iż szkolenie przyszłych menedżerów może z powodzeniem odbywać się na naszym Wydziale. Zapyta ktoś: dlaczego nie na Politechnice? Otóż uważam, że menedżer powinien mieć oczywiście ogólne pojęcie z jakiego materiału i jaką technologię zostaje wyprodukowana np. érubka. Bardziej powinny go jednak interesować inne mechanizmy. To znaczy, gdzie kupić surowiec i po jakiej cenie, co i ile produkować, aby zaspokoić popyt, przez co wzrośnie zysk, a tym samym aktywa gotówkowe przedsiębiorstwa, które to z kolei pobudzają inwestycje, oraz szereg innych decyzji dotyczących wewnętrznych spraw przedsiębiorstwa. Po przetworzeniu surowców otrzymujemy produkt, który trzeba korzystnie sprzedać. I tu nowe decyzje dotyczące reklamy czy też badania i rozwoju.

¹⁵ R. M i l e w s k i, Źródła dochodów kierowników korporacji amerykańskich, mps, Instytut Ekonomii Politycznej UŁ.

Niestety studenci Politechniki nie znają zagadnień marketingu, promocji sprzedaży, reklamy, natomiast Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny stwarza większe możliwości otercia się o te tematy. Aby nie było to tylko pobieżne studiowanie tej problematyki proponuje wyjście następujące: wszystkie przedmioty, które są wykładane na naszym wydziale (od ogólnych do specjalizacyjnych na danym kierunku) powinny być rozłożone na pierwsze trzy lata. Po tym okresie część studentów może już zakończyć swoją edukację otrzymując dyplom ukończenia szkoły. Natomiast reszta studentów chcących nadal pogłębiać swoją wiedzę musi się zdecydować na jeden z dwóch wariantów dalszego kształcenia. Albo będzie uczęszczała na zajęcia specjalizacyjne i pisała pracę magisterską, albo będzie studiowała tzw. kierunek menedżerski.

Oczywiście możliwość studiowania mają tylko najlepsi, tzn. w grę wchodzi wyniki egzaminów i zaliczeń, działalność w kołach naukowych, odpowiednia rekomendacja znających kandydata nauczycieli akademickich (rozwój studenta na przestrzeni 3 lat), ogólna inteligencja, zdolność szybkiego podejmowania decyzji itd. W szkoleniu na tym kierunku nie będzie chodziło o podanie ścisłych uogólnień problemów wymagających rozwiązania przez kierownika, ile o wdrożenie słuchacza w praktyczne sposoby ich rozwiązywania. Punktem ciężkości nie jest sam program, ale metoda. Trzeba wyrobić u słuchacza umiejętności badania każdego problemu kierownictwa ze strony dyrekcji firmy, zdolności zapamiętania, sklasyfikowania i analizy faktów w momencie, w którym trzeba podjąć decyzję, zrozumienia dla doniosłych problemów ekonomicznych i społecznych, zrozumienia i oceny zjawisk ewolucji zarówno w przedsiębiorstwie, jak i na świecie. Aby wykształcić tę zdolność u studenta, należy opracować metodę, która by w najbardziej celowy sposób powiększała wachlarz doświadczeń praktycznych w kierowaniu przedsiębiorstwem oraz pomagała mu wyciągnąć prawidłowe wnioski. Musiałaby ona unikać przy tym tych wypaczeń, jakimi grozi w praktyce każdego kierownictwa jednostronność oceny sytuacji napotykanym w danym przedsiębiorstwie. Metoda odpowiadająca tego rodzaju intencjom to przede wszystkim tzw. metoda przykładów (Case method). Na marginesie trzeba dodać, że na kierunku menedżerskim

nie będzie już żadnych wykładów ani ćwiczeń. Metoda natomiast polega na przedstawieniu w formie opisu skryptowego oraz wyjaśnieniu wykładowym konkretnych przypadków, jakie należało rozwiązać w rzeczywistej praktyce odpowiednio wybranych przedsiębiorstw. Przykłady te podaje się do samodzielnej analizy słuchaczom, wzajemnej konfrontacji ich poglądów na elementy opisanej sytuacji oraz na możliwe rozwiązania i wreszcie dokonuje się odpowiednio przemyslanego pod względem dydaktycznym podsumowania, aby utrwalić pożądane uogólnienia i wyrobić stałe dyspozycje w kierunku pewnego typu rozwiązań¹⁶.

Jednak większość tych problemów jest tak trudna, okoliczności pochodzenia przedsiębiorstwa tak złożone, że odpowiedź prawidłowa nie istnieje. Odpowiedź prawidłowa istnieje w matematyce, na wszystkich innych wydziałach, ale nie tu. Tu otrzymuje się stopień za sposób myślenia, za umiejętność analizy okoliczności i obrony swojej decyzji.

Stosując tę metodę w ciągu 3-4 semestrów, można zapoznać się i rozwiązać kilkaset przypadków bez ujemnych konsekwencji (strat materialnych) dla jakiegoś przedsiębiorstwa. W ten sposób można wykształcić wysoce wyspecjalizowanych menedżerów, do których przedsiębiorstwo nie będzie dokładało, ale bezpośrednio będzie czerpało zyski z zainwestowanego kapitału, jakim jest niewątpliwie wysoki dochód menedżera. Ale ta inwestycja na pewno będzie opłacalna. Wówczas nie absolwenci tego kierunku będą poszukiwać pracy (obecnie zresztą bez skutku), ale to przedsiębiorstwa będą usilnie werbować tych specjalistów.

Na koniec trzeba odpowiedzieć na jeszcze jedno pytanie, kto ma szkolić tychże menedżerów? Musi to być zespół wysoko wykwalifikowanych specjalistów, praktyków i pedagogów zarazem, którzy będą wpajali słuchaczowi w drodze dobranych odpowiednio ćwiczeń i przykładów właśnie praktyczną, a nie teoretyczną umiejętność kierowania.

¹⁶ Z. Izdebski, J. Tudrej, Kierownicy przedsiębiorstw kapitalistycznych, Warszawa 1968, s. 74-77.

3. Przedsiębiorstwo zarządzane przez menedżerów

3.1. Przedsiębiorstwo jako system

Na podstawie rozdziału poprzedniego można już określić osobowość menedżera. Wiemy już, jakie powinien posiadać cechy i kwalifikacje oraz jak zdobywać te umiejętności, które posłużą do efektywnego kierowania i zarządzania.

Kolejny etap rozważań dotyczyć będzie sposobu i miejsca wykorzystania nabywanych zdolności przez menedżera. Właściwie można by go zatrudnić w każdej dziedzinie gospodarki (świadczy to o jego uniwersalności), jednak obszar jego działalności ograniczymy wyłącznie do przedsiębiorstwa przemysłowego. Wynika to stąd, takie jest moje zdanie, że właśnie przedsiębiorstwo jest tym niewrażliwym punktem naszej gospodarki, od którego najbardziej zależy powodzenie wyjścia z kryzysu. W tym miejscu nie będę analizował wybranego lub typowego przedsiębiorstwa.

Trzeba stworzyć pewien model, który sprzyjałby koncepcji menedżerskiej w przedsiębiorstwie. Potraktujemy więc przedsiębiorstwo jako system, który charakteryzują następujące cechy:

- 1) złożoność: przedsiębiorstwo nie jest monolitem, składa się z różnych obiektów:
 - 2) występowanie sprzężeń:
 - a) pionowe - hierarchiczne,
 - b) poziome - techniczne - informacyjne,
 - c) ukośne - funkcjonalne;
 - 3) całościowość:
 - a) integratywność,
 - b) zupełność,
 - 4) ustrukturalizowanie: przedsiębiorstwo posiada swoją strukturę organizacyjną;
 - 5) odrębność: przedsiębiorstwo jest wydzielone z otoczenia ze względu na obszar, majątek, pracowników itd.;
 - 6) niesumowalność: przedsiębiorstwo składa się z określonych elementów, których dodawać do siebie nie można, gdyż nie ważną są obiekty same w sobie, ale funkcje przez nie realizowane;
 - 7) powiązania z otoczeniem:
 - a) z instytucjami,

- b) z grupami społecznymi,
- c) indywidualne pracowników.

Mamy już pewien obraz przedsiębiorstwa wraz z jego cechami. Przedsiębiorstwo przemysłowe jest organizacją gospodarczą (wydzieloną ekonomicznie, organizacyjnie i prawnie), natomiast "organizacja jest szczególnym rodzajem systemu, który zachowuje się rozmyślnie, zawiera przynajmniej dwa zachowujące się rozmyślnie składniki mające wspólne zamierzenia, ze względu na które w systemie zachodzi funkcjonalny podział pracy, jego funkcjonalnie podzielone składniki mają na wzajemne zachowanie się odpowiadać w formie obserwacji albo łączności i przynajmniej jeden podzestaw pełni funkcję kontrolno-kierowniczą"¹⁷.

R. L. Ackoff wyróżnił 4 modele systemów. Jednak w naszych rozważaniach skorzystamy tylko z jednego systemu zachowującego się rozmyślnie, gdyż tylko on gwarantuje prawidłową działalność menedżera. System zachowujący się rozmyślnie oznacza system, który nie tylko dobiera środki osiągnięcia celów, ale także samodzielnie określa cele, które realizuje¹⁸.

W ten sposób zbliżyliśmy się do określenia własności systemu otwartego, który wyzwala mechanizmy samodzielności. Wynika to z tego, iż system otwarty spełnia następujące cechy:

- a) formuje własną strategię rozwoju na podstawie własnego rozpoznania otoczenia,
- b) hierarchię celów ustala we własnym zakresie,
- c) otoczenie może jedynie zakładać, jakie będą końcowe stany,
- d) zapotrzebowanie na import energii ustalone jest wewnątrz organizacji, a jego realizacja odbywa się poprzez przetarg z otoczeniem,
- e) problem stabilności systemu rozwiązywany jest wewnątrz organizacji poprzez własne opracowanie sposobów zmniejszania oddziaływania zakłóceń.

Jeżeli wyżej opisany system potraktujemy zwrotnie, tzn. system - organizacja - przedsiębiorstwo, to z kolei powstaje pytanie, jakie warunki powinno spełniać otoczenie, aby nasze przedsiębiorstwo mogło w ten sposób działać. Na to pytanie odpowiedź

¹⁷ Encyklopedia, s. 324.

¹⁸ Ibidem, s. 325.

jest jedna - gospodarka jest zdecentralizowana. Gdyby tak nie było, cała do tej pory przeprowadzona analiza nie miałaby sensu. Bo nie można wyobrazić sobie samodzielnie działającego w przedsiębiorstwie menedżera, do którego przychodzą wskazówki, dyrektywy. Na szczęście dzięki reformie na razie nam to nie grozi. Zgodnie z reformą, przedsiębiorstwa będą samodzielne, samorządne i samofinansujące się. Jednak zanim mechanizmy związane z 3 x S zaczną działać i wywoływać pożądane efekty, jeszcze trochę czasu upłynie. Nie można więc tego czasu zmarnować. Można, a nawet trzeba wykorzystać ten okres (wracam w tym miejscu do wstępu pracy) na przystosowanie obecnej i wykształcenie nowej, doskonalszej kadry kierowniczej - menedżerów.

3.2. Cele i zadania przedsiębiorstwa

Załóżmy więc, że otoczenie przedsiębiorstwa już się względnie ustabilizowało, tzn. gospodarka narodowa jest na dobrej drodze wyjścia z kryzysu. Warunki są więc sprzyjające dla przedsiębiorstwa. Każde przedsiębiorstwo będzie chciało jak najwięcej zarabiać. Aby powiększyć swoje aktywa gotówkowe, trzeba dużo sprzedawać, kalkulując przy tym odpowiednio cenę, a produkować uwzględniając minimalizację kosztów wytwarzania. Cały ten zabieg potrzebny jest w celu pozyskania jak największej liczby klientów, a nie bez znaczenia jest eliminowanie konkurentów. Wszystko to jednak zależy od rzeczy najważniejszej, a mianowicie od celu, do którego przedsiębiorstwo będzie zmierzać. Cele przedsiębiorstw mogą być różne: od utrzymania się na rynku, czyli polityki zachowawczej, do ekspansywnej, czyli zmonopolizowania danej dziedziny gospodarki. Ale jaki by nie był ten cel, musi on wiązać się z klientem - ewentualnym nabywcą wyrobów gotowych. Należy więc doskonale znać zapotrzebowanie rynku, tzn. co i ile produkować oraz odpowiednio zareklamować dany wyrób, aby znaleźć nabywcę. Reklama jest dziedziną mocno u nas nie docenianą, w związku z tym zaniedbaną, a i tu leżą ogromne możliwości. Ponieważ przedsiębiorstwo jest organizacją dynamiczną, należy myśleć o przyszłości. Trzeba przewidywać nie tylko co dziś produkować, ale i co będzie przedmiotem jutrzejszej działalności. W każdej chwili może spaść popyt na aktualnie produkowane dobra, np. z powodu mody. Dlatego trzeba więcej

uwagi przywiązać do badania i rozwoju przedsiębiorstwa. I znowu wracamy do zasadniczego pytania - kto ma to wszystko robić? Moim zdaniem, kierownicy przyszłości - menedżerowie.

3.3. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa

Zgodnie z powyżej przedstawioną tezę zakładamy, że przedsiębiorstwo określiło swój cel oraz wszystkie mechanizmy, które będą pozwalały na jego osiągnięcie. Wspomniałem również, że otoczenie przedsiębiorstwa (inne przedsiębiorstwa, instytucje, organizacje społeczne) w dłuższym okresie może oczekiwać od niego zmiany celu. Wpłynie w ten sposób na chwilową destabilizację przedsiębiorstwa, związaną z dostosowywaniem go do nowego celu. Ale i na tę ewentualność przedsiębiorstwo powinno być przygotowane. Utrzymanie równowagi jest możliwe wtedy dopiero po wprowadzeniu zmian w strukturze systemu (przedsiębiorstwa) zwiększających różnorodność jego reakcji na przypadkowe zakłócenia w takim stopniu, który umożliwi utrzymanie systemu w stanie równowagi¹⁹. Zatem struktura organizacyjna przedsiębiorstwa powinna być na tyle elastyczna, aby dostosowywać się do zmian zachodzących w otoczeniu. Zaprojektowanie takiej struktury powinno prowadzić do prawidłowego przebiegu i zharmonizowania następujących procesów: rzeczowych, technologicznych, ekonomicznych i społecznych²⁰.

Szczególne znaczenie mają wyodrębnione kryteria optymalizacji struktury organizacyjnej. Są to:

- a) dostosowanie wewnętrznej budowy systemu w sposób, który odpowiadałby maksymalnemu efektowi współdziałania między poszczególnymi jego elementami (efekt organizacyjny),
- b) właściwy podział zadań o charakterze kierowniczym i wykonawczym,
- c) skracanie dróg przebiegu informacji i decyzji,
- d) określanie prawidłowej wielkości jednostek organizacyjnych,
- e) optymalne wielkości zasięgu i rozpiętości kierowania.

¹⁹ Ibidem, s. 454.

²⁰ B. L i w o w s k i, Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jako pochodna koncepcji sklasyfikowania wykonywanych w nim funkcji, mps, Instytut Organizacji i Zarządzania UŁ.

Przy projektowaniu struktur bądź ich reorganizacji stosujemy następujące metody:

a) według podmiotu projektującego:

- metody stosowane przez nieorganizatorów,
- metody stosowane przez nieprojektantów,
- metody stosowane przez mieszane zespoły,
- metody stosowane przez wyspecjalizowane jednostki projektujące;

b) według przedmiotu projektowania:

- metody diagnostyczne,
- metody prognostyczne,
- metody diagnostyczno-prognostyczne²¹;

c) według zakresu opracowania:

- metody stosowane do opracowań cząstkowych,
- metody stosowane do opracowań kompleksowych;

d) według stopnia twórczości:

- metody adaptacyjne,
- metody kompilacyjne,
- metody innowacyjne;

d) według sposobu ujęcia organizacji:

- metody w ujęciu strukturalnym,
- metody w ujęciu strukturalno-funkcjonalnym,
- metody w ujęciu systemowym.

Ponieważ przedsiębiorstwo przyszłości zarządzane przez menedżera jest wielkim systemem probabilistycznym, musi ono wykorzystywać do projektowania swej struktury najlepsze z wyżej wymienionych metod. I tak; powinny być do tego celu wykorzystywane specjalistyczne firmy doradztwa organizatorskiego, które zawsze będą tworzyły rozwiązania kompleksowe, gdy przedsiębiorstwo jako system cechuje całościowość, gdzie zmiana w jednym elemencie powoduje zmianę we wszystkich innych.

Ponieważ przedsiębiorstwo będzie samodzielne, rozwiązania winny być innowacyjne, gdyż każde zapożyczanie pomysłów od innych wiąże się z ogromnymi kosztami. Jeśli natomiast chodzi o sposób ujęcia organizacji to najnowocześniejsze projektowanie wiąże się

²¹ D. Stępień, P. Winiarski, Projektowanie zmian struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, referat przedstawiony na XVIII LSSKN.

z podejściem systemowym. Wybrałem tu celowo ekstremalne metody, ale uważam, iż choć wiąże się jednorazowo z ogromnymi kosztami, to w długim okresie przyniesie pozytywne efekty w postaci zwiększenia ilości i poprawienia jakości produkowanych wyrobów.

Na pytanie, jaka jest rola i miejsce menedżera we współczesnym przedsiębiorstwie socjalistycznym, częściowo można znaleźć odpowiedź we wcześniejszych rozważaniach i sformułowaniach. Jednak, aby konkretnie wyznaczyć jego miejsce, należy powrócić do projektowania struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i wyznaczyć czynniki strukturo-twórcze, od których to bezpośrednio będzie zależało umiejscowienie menedżera w przedsiębiorstwie i określić jego zadania. Są to²²:

- 1) wielkość przedsiębiorstwa;
- 2) istota i charakter produkcji;
- 3) proces technologiczny;
- 4) powiązania pionowe i poziome z innymi przedsiębiorstwami;
- 5) zaopatrzenie w surowce, materiały i półfabrykaty;
- 6) zbyt;
- 7) więzi z otoczeniem np. współpraca z instytutami naukowymi;
- 8) realizowana skuteczność;
- 9) perspektywy rozwoju;
- 10) sposób zarządzania przedsiębiorstwem;
- 11) wpływ na środowisko;
- 12) sprawy osobowe;
- 13) księgowość.

Wyżej wymienione czynniki pogrupować można według klucza - przedsiębiorstwo jako samodzielne, wewnętrznie spójne jednostka i powiązania jego z otoczeniem. Na bazie tego można określić następujące funkcje:

- a) zewnętrzne:
 - handel;
- b) wewnętrzne:
 - produkcja,
 - badania i rozwój,
 - sprawy osobowe,
 - księgowość.

²² Ibidem.

3.4. Rola i miejsce menedżera we współczesnym przedsiębiorstwie socjalistycznym

Spośród wielu metod zarządzania, które występowały i występują w przedsiębiorstwie, można wymienić:

- zarządzanie przez cele,
- zarządzanie za pomocą rachunku kosztów normatywnych,
- zarządzanie wynikami,
- zarządzanie przez wyjątki,
- zarządzanie intuicyjne,
- zarządzanie totalne,
- zarządzanie polityką procedur,
- zarządzanie przedsięwzięciami.

Uważam, iż najtrafniejszą metodą, którą powinni posługiwać się menedżerowie, jest metoda zarządzania przez cele. Podstawowe jej założenia to²³:

- 1) wyraźne określenie celów działania i kontrola jego wyników przy ograniczeniu do minimum ingerencji z zewnątrz przy realizacji tych celów i nadrzędnej kontroli szczegółowych działań;
- 2) dążność do zgodności celów wewnątrz organizacji;
- 3) elastyczne wytyczanie celów działania i zadań komórek wchodzących w skład organizacji.

Oprócz zasad, którymi winni kierować się menedżerowie w zarządzaniu przez cele, nie powinny być im obce inne techniki, które posłużą do rozwiązywania bieżących problemów. Myślę tu o technikach heurystycznych, które w sposób doskonały ułatwiają poszukiwanie lepszych, doskonalszych rozwiązań.

W rozważaniach na temat możliwości transponowania z zachodu oraz wypracowania nowego, polskiego kierunku menedżerskiego w zarządzaniu przedsiębiorstwem, pozwolę sobie zwrócić uwagę na jeszcze jedno zagadnienie. Chodzi o okresową ocenę pracy menedżera. Najlepszą cenzurką będą niewątpliwie wyniki przedsiębiorstwa. No, a jeśli któraś z podjętych decyzji okaże się nietrafna, to co wówczas? Z praktyki ostatnich dwóch lat wynika, iż kierownik czy dyrektor podejmujący takie decyzje dostanie w najlepszym wypadku ostrą reprimendę, a w najgorszym wypowiedzenie z tzw.

²³ Encyklopedia..., s. 610.

wilczym biletem. Zauważmy, że gospodarka to nie gra komputerowa, gdzie po podjęciu decyzji natychmiast otrzymujemy wyniki i jeśli okażą się złe, następną decyzję możemy je skorygować. W gospodarce procesy przebiegają o wiele wolniej i dlatego trzeba dać szansę menedżerowi, tzn. oceniać jego pracę w dłuższym okresie. Dopiero analizując te wyniki, można przedłużyć z nim kontrakt na następne lata, albo podziękować za współpracę.

I na koniec jeszcze jedna myśl, którą chciałem przekazać. Najwyrazistszą cechą naszych czasów jest rosnące tempo zmian. Najważniejszą umiejętnością dyrektora przyszłości (menedżera) będzie umiejętność dostosowania się do zachodzących zmian i poddawania ich swej kontroli. Najważniejszą umiejętnością dyrektora przyszłości będzie zatem umiejętność uczenia się²⁴.

Jeśli więc nawet ukończymy nowo utworzoną szkołę menedżerów i jeśli nawet początkowe wyniki przedsiębiorstwa, w którym będziemy pracować, będą zadowalające, to nie pogłębiając systematycznie swojej wiedzy i umiejętności, stanimy się znowu przeciętnym polskim kierownikiem.

Dariusz Stępień

MANAGERIAL CONCEPTS IN ENTERPRISE MANAGEMENT

Analysis of this subject ensues from the author's conviction that at the time of introducing the economic reform in Poland it is advisable to ponder over the fact whether the present managerial personnel in enterprises will be able to adjust to new conditions, and whether a routine economic activity does not pose a main barrier on the way of execution of the reform.

A leading motif of this article is the author's wish to show that such a threat does exist and the chance for its elimination is managerialism.

On the basis of rich American and West-European experience, the author has made an attempt at creating a similar system although one that is more closely adapted to our economic conditions.

The first part of the article is a chronological review of works written by chosen representatives of the managerial trend starting with its precursors and ending with the present time. It was the analysis of these works that paved the way for further deliberations on the subject.

²⁴ B. Czarniawska, Dyrektor przyszłości - sylwetka psychologiczna, "Organizacja i Kierowanie" 1981, nr 2, s. 32.

The managerial model is first of all synonymous with a new "economic thinking". Such thinking may be implanted in the society through new forms of education, that will ultimately allow to obtain a qualitatively better managerial personnel, and these are the problems analyzed by the author in the further part of the article.

Finally, the third part of the article deals with analysis of the way in which Polish managers should be used in the future reformed enterprises.