

Ernst Zander*

PERSPEKTYWY ROZWOJU POLITYKI PRZEDSIĘBIORSTWA
I POLITYKI PERSONALNEJ

Tematem niniejszego referatu są przemiany, jakie następowały w zakresie koncepcji kierowania, oraz wpływ tych koncepcji na politykę personalną. Rozważmy również możliwości dalszego rozwoju w tej dziedzinie w najbliższych latach.

Kierowanie zdefiniować można jako wywieranie osobistego wpływu na zachowanie się innych - dla realizacji określonych celów, polegających z reguły na podejmowaniu, realizowaniu i kontroli decyzji (oraz ich oddziaływań). Koncepcje dotyczące kierowania określają dla przedsiębiorstwa reguły, według których przebiegać powinien proces oddziaływania przełożonego na pracowników. Kierowanie ludźmi musi przy tym w sposób optymalny odpowiadać konkretnym sytuacjom historycznym, społecznym, socjalnym i gospodarczym. Tylko wówczas, gdy kierowanie ludźmi odpowiada wymogom czasu, można zrealizować cele tego procesu.

Lata sześćdziesiąte, jeśli chodzi o kierowanie i politykę personalną, chciałbym - przynajmniej w odniesieniu do RFN - określić jako lata inicjujące. Kierowanie personelem rozwinęło się - tak jak w USA i jednocześnie kilku innych krajach europejskich - od czystej funkcji zarządzania do funkcji kształtowania zjawisk zachodzących w przedsiębiorstwie. Problemy personalne uwzględniano coraz silniej również przy podejmowaniu decyzji dotyczących przedsiębiorstwa jako całości.

* Prof. dr hab. w Uniwersytecie Zagłębia Ruhry w Bochum.

Koncepcja kierowania w wielu przedsiębiorstwach polegała do lat sześćdziesiątych na nadawaniu poszczególnym wykonawcom zadań, uprawnień nakazowych i uprawnień w zakresie podpisywania dokumentów. Instrumenty polityki kadrowej albo nie istniały, albo znajdowały się w stadium koncepcji. Pracownicy traktowani byli jako "czynniki produkcyjne - praca", którego wydajność należało prawidłowo ocenić i sprawiedliwie wynagrodzić. Az do początku lat sześćdziesiątych osoby odpowiedzialne za personel myślały głównie w kategoriach genewskiego schematu analitycznej oceny pracy, studiów REFA i płacy akordowej.

W trakcie politycznego urzeczywistniania demokracji przeniesiono także do przedsiębiorstw ideę bardziej "demokratycznego" kierowania ludźmi, które wyraz swój znajduje w kooperatywnym stylu kierowania.

Silny wpływ na ten rozwój wywarł także zapoczątkowany w USA ruch Human Relations. Jego zwolennicy widzieli zadowolenie pracowników jako najważniejszy warunek wysokiej ich wydajności. Obok czysto formalnych stosunków pracy i kierowania w przedsiębiorstwach za ważne dla wydajności pracowników uznano również stosunki nieformalne, istniejące między pracownikami w przedsiębiorstwie. Pracowników nie zadowalało już traktowanie ich jedynie jako "czynnika produkcyjnego". Chcieli oni uhonorowania swego wkładu pracy, pragnęli być doceniani jako indywidualności i mieć prawo do konsultowania, współdziałania i współdecydowania.

Ważny kamień milowy w rozwoju historycznym aż do wprowadzenia kooperatywnego stylu zarządzania stanowiło w wielu przedsiębiorstwach wprowadzenie modeli kierowania. Najważniejszym wymogiem stawianym przez te modele było kierowanie na zasadzie stosunku współpracy, a więc odejście od autorytarnego stylu kierowania i przejścia do delegowania odpowiedzialności na poszczególnych pracowników. Informowanie pracowników i ich współudział w podejmowaniu decyzji są dalszymi ważnymi elementami tego modelu kierowania.

Podstawowa myśl kooperatywnego stylu kierowania doszła silniej do głosu w latach siedemdziesiątych. Przyczyną tego były z pewnością generalne przeobrażenia wartości w naszym społeczeństwie, które objęły również przedsiębiorstwa i wywarły wpływ na sposób myślenia oraz wzorce zachowania się pracowników i kadr kierowniczych. Wraz z tzw. rozwojem antyautorytarnym wzmożło się dążenie do samodzielności

ci. Praca jest właściwie tylko wówczas rzeczywiście wewnętrznie akceptowana, gdy służy rozwojowi jednostki i samorealizacji, a więc jest interesująca.

Przemiany w hierarchii wartości wśród pracowników doprowadziły dalej do tego, że autorytet czysto formalny znajduje coraz mniej uznania. Kadry kierownicze ocenia się coraz częściej według osobowości, przedsiębiorczości, siły przekonywania i siły motywacji. To znaczy: jeśli przełożony nie jest w stanie przekonywać swą fachowością i osobowością, nie sprostą zadaniu motywowania swych pracowników.

Kooperatywny styl kierowania i związana z nim płaska hierarchia organizacji stały się poza tym konieczne ze względu na rodzaj zadań. Zwiększona kompleksowość zadań wymaga współpracy wielu specjalistów, niezależnie od szczebla hierarchicznego. Rozwój koncepcji dotyczących kierowania - odejścia od kierowania autorytarnego na rzecz kierowania kooperatywnego - udokumentowane zostało w wielu przedsiębiorstwach poprzez wypracowanie zasad kierowania.

Głośne stały się publiczna krytyka i fachowe dyskusje nad wspomnianymi zasadami kierowania. Krytyka dotyczy w szczególności form, zasad kierowania podkreślających sformalizowanie reguły np. kontroli, nadzoru służbowego i prowadzenia rozmów. Cel motywacyjny gubi się w tych przypadkach często w procedurach biurokratycznych. W takich sytuacjach krytyka reguł kierowania jest usprawiedliwiona.

W większości przypadków próbuje się jednak przejść od modeli statycznych do zasad uwzględniających aktualne sytuacje w przedsiębiorstwie. Zasady tego rodzaju sprawdziły się - w każdym razie do dzisiaj - również w trudnych sytuacjach ekonomicznych. Zasady kierowania - będą raczej stosował pojęcie "wytyczne dla kierowania i współpracy", jak nazywamy je u nas - zawierają bliskie praktyce reguły określające jednolite ramy działania dla wszystkich pracowników. W ramach tego zakresu działania każdy przełożony kierować może ludźmi, stosując indywidualne, różnie rozłożone akcenty.

Kooperatywne koncepcje kierowania i zmienione struktury wartości wśród pracowników i kadry kierowniczej doprowadziły również do dalszego rozwoju polityki personalnej oraz związanych z nią instrumentów. Odpowiednio do ogólnej sytuacji gospodarczej po II wojnie światowej na pierwszym planie znajdowało się w tym okresie zaspokojenie potrzeb materialnych. Obok wynikających z ustawodawstwa świad-

czeń socjalnych również przedsiębiorstwa, stosując dowolne świadczenia socjalne, przyczyniły się do tego, że dzisiaj przy bezpośredniej płacy wynoszącej 1,00 DM należy jeszcze ponieść koszt w wysokości 80 fenigów na dodatkowe koszty pracy. W niektórych branżach stosunek płacy bezpośredniej do ustawowych, taryfowych i dowolnych świadczeń dodatkowych wynosi już 1 : 1.

Gdy dla większej części pracowników, głównie w średnich i wielkich przedsiębiorstwach, osiągnięto daleko idące zabezpieczenie materialne, wprowadzono instrumenty w zakresie polityki personalnej, które mogły stanowić wsparcie dla kooperatywnej koncepcji kierowania ludźmi w przedsiębiorstwie.

Kooperatywny wzorzec zachowania się kierownika był ważnym elementem koncepcji doskonalenia zawodowego. Obok wykształcenia czysto fachowego część środków w zakresie doskonalenia przekazująca wiedzę, umiejętności i poznanie miała szansę zmieniać też zachowanie się kierowników. Poza problemami z zakresu kierowania, ulubionymi tematami w ramach doskonalenia były również zagadnienia motywacji pracowników i rozwoju organizacji. Po początkowej euforii związanej z doskonaleniem ugruntował się dzisiaj pogląd, że tylko przy odpowiednim treningu można osiągnąć długofalowy sukces w zakresie zmiany zachowań kierowniczych.

Proces doskonalenia w ramach zakładu nie może ograniczać się jedynie dla kadry kierowniczej, lecz musi obejmować wszystkie grupy pracownicze. Punktem węzłowym instrumentów treningowych jest informowanie pracowników o sprawach przedsiębiorstwa i funkcjonalnym zażębianiu się poszczególnych jego zakresów działalności. W ten sposób pracownicy dowiadują się, jakie znaczenie ma dla osiągnięcia celu przedsiębiorstwa ich zadanie względnie dział, w którym pracują. Jest to ważnym warunkiem dla indentyfikowania się pracowników z ich zadaniem i celem całego przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa wymagały również zawodowego doskonalenia pracowników. Doskonalenie zdolności fachowych jest podstawowym warunkiem "przenoszenia kwalifikowanych zadań", co postuluje wielu pracowników. Doskonalenie kwalifikacji ma - ze względu na zmieniające się stale wymogi pracy - rosnące znaczenie również dla sukcesu całego przedsiębiorstwa.

Obok doskonalenia kwalifikacji fachowych i osobistych wprowadziliśmy, podobnie jak wiele innych przedsiębiorstw, planowanie roz-

woju personelu pracowniczego. Podstawą koncepcji planowania rozwoju personelu jest uchwycenie słabych i silnych stron poszczególnych pracowników. Analiza ta jest warunkiem indywidualnego, zgodnego z potrzebami doskonalenia zawodowego. Z planowania rozwoju personelu jako instrumentu motywacyjnego nie można zrezygnować i w przypadku idealnym ma ono prowadzić do tego, że staranie się o wykwalifikowanych pracowników z zewnątrz będzie należało do wyjątków.

Kooperatywny styl kierowania wywarł wpływ również na kształtowanie struktury zadań i organizacji w przedsiębiorstwie. Obok innych czynników, jak np. wprowadzenie struktury zakresów działalności przedsiębiorstwa, kooperatywny styl kierowania i związane z nim delegowanie doprowadził do rozszerzenia zadań i odpowiedzialności na poziomach leżących poniżej szczebla kierownictwa przedsiębiorstwa. Aby zagwarantować efektywność takich struktur w przedsiębiorstwie, należy zapewnić sprawny system komunikacji i przepływ informacji między poszczególnymi poziomami kierowania. Nie ma tu miejsca na skostniałe i hamujące rozwój struktury. Wprawdzie próba zlikwidowania hierarchii w stosunkach międzyludzkich nie powiodłaby się, są one bowiem człowiekowi immanentne, ale możemy tak kształtować struktury kierowania, aby złagodzić przymusy hierarchiczne.

Jednym ze środków jest stworzenie tzw. przez nas "kręgów kierowniczych". Poprzez te kręgi kierownicy mogą w pewnym stopniu, niezależnie od "zadanych" form organizacyjnych, znaczenia funkcjonalnego oraz osobistego wkładu, zostać przyporządkowani do określonych poziomów kierowania. W ten sposób możliwe są sytuacje, w których przełożeni i pracownicy należą do tego samego "kręgu kierowania". Korzystają oni z takich samych materialnych warunków ramowych i należą do tych samych kręgów informacji.

Instrumentarium z zakresu kierowania, dotyczące organizacji personelu, nie zaczyna jednak funkcjonować tylko w górnej strukturze kierowania; musi ono oddziaływać również na struktury pracownicze. Należą tu np. tworzenie jednolitych struktur pracowniczych, bez względu na tradycyjne, ale przestarzałe pod względem polityki socjalnej zróżnicowania, jak np. różnice między robotnikami i urzędnikami. Cały szereg przedsiębiorstw i branż - jak np. browary i branża papierosowa - wyrównało warunki ramowe dla obu grup pracowniczych. Polityka personalna w tych przedsiębiorstwach jest zarówno pod względem wynagrodzeń, jak i świadczeń socjalnych zorientowana w istotnym stop-

niu na funkcje i osobistą efektywność działania pracownika. Służą do tego często jednolite umowy taryfowe dla robotników i urzędników. Ta forma porozumienia zespołowego będzie również w przyszłości zyskiwała na znaczeniu, jak wskazuje na to przykład przemysłu chemicznego. Potwierdzone zostało to również przez kilka innych branż przy okazji naszego wielkiego kongresu "Analytik 87". Po krótkiej prezentacji historii rozwoju koncepcji kierowania ludźmi i polityki personalnej przedstawimy kilka tendencji, które pojawiły się w latach osiemdziesiątych i w nadchodzącej przyszłości będą intensywniej oddziaływać na proces kierowania w przedsiębiorstwach.

Spójrzmy najpierw na generalne linie rozwoju w przedsiębiorstwach. Przedsiębiorstwa w przyszłości orientować będą się silnie na zewnątrz. Przyczyna tego leży po pierwsze w konieczności zagwarantowania większej "bliskości" klientów. Czas reagowania na zmienione warunki rynku oraz warunki ze strony klientów musi zostać skrócony, aby oferty i dostawy towarów mogły maksymalnie spełniać potrzeby rynku. Również silniejsza internacjonalizacja rynków przyczyni się do niezbędności intensywnej obserwacji i odpowiedniej reakcji warunków otoczenia i rynku - dla sukcesu całego przedsiębiorstwa.

Konieczność silniejszej orientacji na zewnątrz wynika dalej z rosnącego wpływu polityki społecznej na przedsiębiorstwa. Wpływ ten częściowo pracownicy sami wnoszą do przedsiębiorstw. Pracownicy nie zostawiają rano swych postaw i hierarchii wartości u portiera. Wymagają oni raczej, aby przedsiębiorstwo ukierunkowywało koncepcję kierowania i politykę personalną na zmienione motywy ze strony pracowników.

Z drugiej strony będzie się wzmacniał wpływ opinii publicznej oraz wpływ polityki na przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa muszą coraz bardziej uzasadniać swe decyzje pod względem ich oddziaływania na rynek pracy lub otoczenie. Należy oczekiwać wydania dalszych przepisów prawnych dotyczących ochrony środowiska. Te zasadnicze przemiany zachodzące w socjalnym otoczeniu przedsiębiorstw zmuszają do uwzględniania nowych czynników i dostosowywania mierników. Przedsiębiorstwa znajdują się w centrum tego rozwoju (przemian), a przełożeni nie mogą ich uniknąć. Jednym słowem: życie w przedsiębiorstwach - jak widać to już było w związku z systemem współdecydowania - będzie upolityczniane, przynajmniej w tym sensie, że sama

rzeczowość i uwzględnianie spraw rzeczowych nie są już dla kadry kierowniczej wystarczające. Oczywiście kwalifikacje rzeczowe pozostają nadal niezbędną podstawą. Ale same kwalifikacje już nie wystarczają. Potrzebna jest również otwartość na rozwój społeczeństwa, interesy polityczne, gotowość do kooperacji i zdolności do dostosowywania.

Obok szybszego i intensywniejszego oddziaływania warunków otoczenia, również wprowadzenie nowych technologii wewnątrz przedsiębiorstw spowoduje większą elastyczność i wyższe wymagania wobec kadry kierowniczej. Nowe technologie w nadchodzących latach wdrożone zostaną zarówno w produkcji, jak i w zakresie zbytu oraz administracji. Korzyści, jakie wynikają z wprowadzenia nowych technologii, to m. in.:

- lepsza jakość produkcji;
- większa różnorodność produkcji, a tym samym możliwość spełniania indywidualnych życzeń klientów;
- oszczędność kosztów i
- szybszy rozwój produktów.

Nowe technologie niosą jednak z sobą również problemy. Oszczędność kosztów oznacza często również zmniejszenie personelu. Nawet jeśli w zakresie konserwacji i dozoru maszyn trzeba stworzyć dodatkowe stanowiska, to w wielu przypadkach istnieje mniejsze zapotrzebowanie na pracowników. Tu poprzez perspektywiczne planowanie personelu trzeba zagwarantować wyeliminowanie zwolnień pracowników.

Decydujące znaczenie dla efektywnego wprowadzenia nowych technologii ma odpowiednio wczesna informacja i doskonalenie pracowników. Bez tych przygotowań nowe technologie w społeczeństwie, w którym wśród określonych grup ludności rozpowszechnia się wrogość wobec nowej techniki, można wprowadzać tylko przy istotnych i kosztownych stratach, wynikających z powstałych tarć i konfliktów.

Nowe technologie rozszerzają zasadniczo pole kształtowania organizacji pracy. Nowe technologie w zakresie systemów informacji umożliwiają zestawienie informacji w jednym miejscu pracy, a tym samym również centralizację decyzji. Z drugiej strony zdecentralizowane miejsca pracy mogą postarać się o informacje z wyprzedzających je oraz następujących po nich zakresów pracy i uwzględniać te informacje w swych decyzjach. Rosnące zazębianie się procesów pracy spowodowane przez nowe technologie wymaga ściślejszej współpracy

poszczególnych zakresów działalności przedsiębiorstwa, jak np. jest to w produkcji, gdzie niezbędna jest współpraca działów konstrukcyjnych, przygotowania pracy, wytwarzania i gospodarki materiałowej. Pracownicy muszą więc jeszcze bardziej niż dotychczas być zdolni do współpracy i pracy grupowej.

Z mojego punktu widzenia nowa koncepcja kierowania będzie więc taka sama, jak stara: kooperatywny styl kierowania. Nowe badania w zakresie kierowania i część praktyki będzie natomiast traktowała tzw. "sytuacyjny" styl kierowania jako odpowiedni dla pokonywania coraz bardziej kompleksowych zadań. Jako ważne warunki sytuacyjne uwzględnia się m. in.

- stopień trudności zadania oraz
- motywacje i kwalifikacje pracowników.

Odpowiednio do tego modelu kierowania możliwe są sytuacje, w których przełożony podejmuje decyzje bez współdziałania swych pracowników, aby móc szybko zareagować na zmieniony stan rzeczy. Nie należy do osób, traktujących kooperatywny styl kierowania jako rodzaj dogmatu i próbujących wszystko "taktować jednakowo". Byłaby to fałszywa koncepcja. Dla mnie kooperatywna koncepcja kierowania jest ogólną wytyczną, stanowi więc ramy działania, w których każdy odpowiednio do swej osobowości stworzyć musi styl kierowania.

Zasady kierowania na bazie stylu kooperatywnego nie są zbiorem recept, z którego w razie konieczności i według uznania czerpać można rozwiązania do poszczególnych przypadków. Sformułowane zasady kierowania muszą być odpowiednio do problemu stosowane w różnych często sytuacjach, tzn. muszą być dostosowane do okoliczności i działających osób. Z jednej strony nie może to jednakże prowadzić do tego, aby przełożeni pod pozorem kierowania sytuacyjnego realizowali swą kierowniczą działalność w odchyleniu od zasad kierowania kooperatywnego. Ten kooperatywny styl kierowania pozostaje właśnie w okresie szybszych zmian w sytuacji przedsiębiorstwa i coraz bardziej kompleksowych zadań odpowiednim postępowaniem kierownika. Trudne i kompleksowe zadania mogą być bowiem efektywnie rozwiązywane tylko we współpracy z wieloma specjalistami w przedsiębiorstwie. Należy dbać o ciągłość tej współpracy.

Zmienione warunki otoczenia i wprowadzenie nowych technologii będą oddziaływać również na politykę personalną i instrumenty z jej zakresu. Rosnąca szybkość zmian w przedsiębiorstwach zwiększa ko-

nieczność szybszych dostosowań. Dotyczy to również instrumentów z zakresu polityki personalnej. Elastyczność stanie się tym samym kluczowym pojęciem polityki personalnej. Chodzi przy tym nie tylko o wymaganie elastyczności od pracowników i ich przedstawicielstw, ale też o popieranie jej odpowiednimi środkami.

Tak jest np. w odniesieniu do doskonalenia i rozwoju personelu. Nowe struktury pracy wymagają od pracowników przejęcia nowych zadań. Jednakże od pracowników możemy wymagać przejęcia nowych czynności tylko wówczas, gdy zostało ono odpowiednio uprzednio przygotowane. Dalsze przykłady konieczności elastycznego postępowania po obu stronach znaleźć możemy m. in. w odniesieniu do polityki:

- dotyczącej czasu pracy,
- płac i
- socjalnej.

Referat mój miał za zadanie pokazać, że wprawdzie konieczne jest stałe dostosowywanie kooperatywnych koncepcji kierowania, ale że w przedsiębiorstwach również w latach dziewięćdziesiątych nie należy oczekiwać rewolucji w zakresie kierowania ludźmi i polityki personalnej. Chciałbym przy tym założyć, że rozwój w tym zakresie w różnych krajach - niezależnie od rozważań politycznych - będzie przebiegał coraz bardziej podobnie.

LITERATURA

- [1] Glaubrecht H., Wagner D., Zander E., Arbeitszeit im Wandel, Freiburg 1985.
- [2] Knebel H., Zander E., Führungslehre für Ingenieure und Techniker, Heidelberg 1985.
- [3] Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH: Leitlinien für die Führung und Zusammenarbeit in der Reemtsma-Gruppe, Hamburg 1979.
- [4] Zander E., Führung in Klein- und Mittelbetrieben, Freiburg 1986.
- [5] Zander E., Kierowanie sterowanym niecentralnie przedsiębiorstwem złożonym, [w:] Koncentracja w przemyśle i zarządzanie zgrupowaniami przedsiębiorstw, Łódź 1982, s. 107-121.

- [6] Z a n d e r E., Taschenbuch für Führungstechnik, Heidelberg 1982.

Ernst Zander

PERSPECTIVES FOR DEVELOPMENT OF ENTERPRISE POLICY
AND PERSONNEL POLICY

The paper deals with transformations in the sphere of management concepts and with the influence exerted by these concepts on the personnel policy. The author analyzes also possibilities of further development of this field in the coming years.

In the eighties there appeared several trends, which will be exerting their more intensive influence on the management process in enterprises in the future. Enterprises will be orienting themselves more towards their environment, which is among others a result of a growing impact of the social policy. Alongside a more rapid influence of environmental conditions, introduction of new technologies in enterprises will be placing higher requirements before the management. Elasticity must become a crucial element of the personnel policy.