

Kazimierz Zimniewicz

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

NOWE TRENDY W ZARZĄDZANIU

Uwagi wstępne

Jeśli przyjąć za P. Druckerem, że zarządzanie jest medycyną współczesnych organizacji gospodarczych, to praktyka słusznie domaga się od teoretyków pomocy w czasach kryzysu. Słyszyc się więc pytania, jak zachować się w tym trudnym okresie, jakie są nowe trendy w zarządzaniu. Nowych trendów, które gwarantowałyby sukces w zarządzaniu nie ma i zresztą nigdy nie było. Jest natomiast wiele zasad, reguł, wzorów, standardów itp., które nauka o zarządzaniu od dawna proponuje menedżerom. I właśnie te reguły, zasady czy wzorce są owymi „nowymi” trendami w zarządzaniu.

Ze względu na objętość opracowania ograniczono się do przypomnienia wybranych kwestii, które mogą okazać się przydatne do wszczęcia dyskusji na ten temat.

Zasada niezależności od wzrostu i produktu

Z historii i z obserwacji natury wynika, że ani w gospodarce, ani w przyrodzie nie występuje zjawisko nieustannego wzrostu. Przyroda wręcz wskazuje na cykliczność wzrostu. Po okresie uśpienia zimowego następuje przebudzenie wiosenne, następnie faza rozkwitu i owocowania, po czym znowu przygotowanie do uśpienia i zimowego czuwania.

Również w gospodarce wyróżnia się fazy wzrostu i spadku – lata „tłuste” i „chude”. Może nie występują one z taką regularnością jak w przyrodzie, niemniej są również zauważalne. Z powyższego wynika bardzo ogólna, ale równocześnie ważna, wskazówka dla menedżera – powinien być przygotowany na okres dekonjunktury, który prędzej czy później, ale przyjdzie. W przeciwnym razie czekają go trudności.

Z kolei zasada niezależności od produktu wskazuje, że każdy produkt lub usługa zaspokajają określoną potrzebę lub pełnią określone funkcje. Menedżer, który

świętuje sukces wyrobu lub funkcji na rynku, powinien zdawać sobie sprawę z tego, że jest to sukces warunkowy. W wyniku postępu technicznego lub zastosowania nowych technologii może się okazać, że pojawią się nowe wyroby zaspokajające te same potrzeby lub nowe usługi spełniające identyczne funkcje. Menedżer powinien więc nieustannie troszczyć się o to, aby doskonalić swe produkty i usługi¹.

Koncentracja i dywersyfikacja

W myśl tej zasady należy koncentrować uwagę na swoich kluczowych umiejętnościach. Jeśli przedsiębiorstwo działa na jakimś wąskim segmencie rynku, to powinno rozbudować na nim swoją pozycję, zamiast rozglądać się za całkowicie nowymi dziedzinami. Ta zasada ma jednak względny charakter. Otóż podobnie jak przy zasadzie niezależności od produktu, menedżer musi mieć świadomość tego, że postęp techniczny i technologiczny spowoduje, iż jego dotychczasowa przewaga konkurencyjna straci na znaczeniu. Może jednak lepiej różnicować podstawy swojej działalności. Przykłady pokazują, że właśnie w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstwa zdywersyfikowane łatwiej dawały sobie radę z przejściowymi trudnościami.

Krótko- i długookresowa perspektywa działalności

Z obserwacji funkcjonowania dużych przedsiębiorstw wynika, że menedżerowie koncentrują się na zapewnieniu maksymalnych korzyści akcjonariuszom oraz na krótkoterminowych kwartalnych wynikach. Menedżerowie nie czynią tego bynajmniej z pobudek altruistycznych, ale widzą w tym również swój interes finansowy. Wysoka ocena giełdy i wzrost wartości przedsiębiorstwa przekłada się na ich osobiste korzyści. Pozornie wszyscy są zadowoleni, a więc akcjonariusze, menedżerowie, agencje ratingowe. Jednak te entuzjastyczne opinie są obecnie mocno studzone. Do głosu dochodzi stara prawda, iż maksymalizacja korzyści akcjonariuszy i menedżerów kosztem innych grup szkodzi przedsiębiorstwom i całemu systemowi kapitalistycznemu. W ten sposób pogłębia się przepaść między pracownikami tworzącymi wartość ekonomiczną a tymi, którzy zbierają korzyści.

Uświadomienie tej prawdy pozwoliło klasom rządzącym odkryć to co było znane od dawna, a mianowicie, że nie da się pogodzić maksymalizacji krótkookresowych wyników z długoterminowym zdrowiem przedsiębiorstwa.

¹ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, wyd. 3 zmienione, PWE, Warszawa 2009, s. 155.

Słabość nadzoru korporacyjnego

Nie ulega wątpliwości, że jedną z przyczyn kryzysu finansowego 2008 roku była słabość nadzoru korporacyjnego. A. Koźmiński pisze, że nadzór korporacyjny jest to instytucja, której zadaniem jest korekta (jeśli zachodzi taka potrzeba) pracy zarządów spółek publicznych. Spółki te we współczesnym kapitalizmie są dominującą formą prywatnego przedsiębiorstwa². Powołanie nadzoru korporacyjnego wynika z kontroli zarządzania korporacją. Menedżerowie zarządzają przedsiębiorstwami w imieniu akcjonariuszy.

Najczęściej funkcję nadzoru korporacyjnego pełnią rady nadzorcze, mające różne umocowania prawne (w zależności od rozwiązań przyjętych w danym kraju).

A. Koźmiński pokazuje, że funkcje i zadania nadzoru korporacyjnego zostały poważnie osłabione z powodu następujących przyczyn: globalizacja konkurencji i rynków kapitałowych, a co ze tym idzie dążenie za wszelką cenę do pozyskiwania przez spółki kapitału z rynku (giełda)³. Ta droga doprowadziła do tego, że przedsiębiorstwa nastawiły się na osiągnięcie maksymalnych korzyści w krótkim czasie. A więc zysk krótkoterminowy i dominacja giełdy sprawiły, że nadzór korporacyjny poddał się naporowi tych dwóch sił.

Nadzór ten nie był w stanie kontrolować działań zarządów, które, co więcej, pałając wzrastającą chciwością posunęły się do tego, że zaczęły fałszować sprawozdania finansowe. W tym oszukańczym procederze pomagali im „niezależni” audytorzy – przedstawiciele firm konsultingowych⁴.

Nadzór korporacyjny próbowano wzmocnić różnymi sposobami – niestety nadzór zawsze przegrywał z chciwością menedżerów, z dążeniem do bardzo szybkiego wzbogacenia się kosztem innych. To była jedna z najważniejszych przyczyn kryzysu 2008 roku.

Nowe zasady wynagradzania menedżerów

Impulsem do dyskusji o nowych zasadach wynagradzania menedżerów był kryzys z roku 2008. Cały świat wstrzymał oddech, kiedy podano informację o bilionowych szkodach wywołanych przez bankowość inwestycyjną i gigantycznych wypłatach bonusów dla czołowych menedżerów tych banków. W ten sposób banki zniszczyły swoją reputację, a bankierzy nie zasługują już na to, aby zaliczać ich

² A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 48-49.

³ Tamże.

⁴ C.W. Jackson, *Bajki w świecie biznesu. Mroczna prawda o fałszowaniu sprawozdań finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 9-15.

do elity życia gospodarczego. Obecnie centrum uwagi banków stał się zysk, a nie udzielanie pożyczek firmom. Problem ryzyka zszedł na dalszy plan, ponieważ wymyślne produkty finansowe i skomplikowane modele matematyczne dawały pozory bezpieczeństwa, ale tylko pozory.

Kiedy kryzys wywołany działalnością banków inwestycyjnych stał się faktem, okazało się, że grozi im bankructwo – zresztą nie tylko bankom, ale wielu przedsiębiorstwom. Uratowała je interwencja rządów – za pieniądze podatników częściowo upaństwowiono banki i przedsiębiorstwa, chroniąc je przed upadkiem. Mimo to w niektórych firmach – będących pod opieką państwa – postanowiono wypłacić milionowe bonusy. Wywołało to oburzenie społeczeństwa i wprowadzanie przez rządy zaostrzenia zasad wynagrodzenia menedżerów.

Nowe zasady wynagradzania menedżerów polegają na odchodzeniu od wypłat rocznych bonusów, ponieważ skłaniały one do podejmowania ryzykownych przedsięwzięć. W zamian za to proponuje się podwyższenie płacy zasadniczej i ewentualną premię za długoterminowy wynik. Drugi trend w wynagradzaniu menedżerów polega na tym, że mają oni ponosić konsekwencje finansowe za błędne decyzje, które doprowadziły do strat. Ten drugi trend to ponowne odkrycie klasycznej zasady zarządzania – zasady kongruencji (współodpowiedniości). Zgodnie z tą zasadą zadania powinny być proporcjonalne do uprawnień i do odpowiedzialności⁵. Niestety o odpowiedzialności zupełnie zapomniano.

Etyka w biznesie

Współczesny kryzys pokazał, że u jego podstaw leżały działania menedżerów określane jako grzechy główne świata menedżerów. Wymieniano takie grzechy, jak: buta, chciwość, krótkowzroczność, zakłamanie, zaślepienie, ignorancja, lekomyślność⁶. Jeśli przyjmiemy, że etyka to zespół norm i ocen moralnych charakteryzujących określoną społeczność, to okazuje się, że we współczesnym świecie bankowości, szczególnie inwestycyjnej, etyka jest pojęciem całkowicie nieznanym, abstrakcyjnym. Wydaje się jednak, że bez przestrzegania określonych norm biznes nie może funkcjonować, gdyż jest to droga do samozagłady. Co zrobić, aby etyka w biznesie została na nowo odkryta, aby stała się nowym trwałym trendem w zarządzaniu?

⁵ A. Błaszczak, *Rewolucje w płacy szefów*, „Rzeczpospolita” 19 marca 2009, s. B 13.

⁶ *Banksterzy i filantropi? Ograbić biednych, rozdać bogatym*, „Forum” 2009, nr 8, s. 6-13.