

Monika Maria Kostera

# Piąta funkcja zarządzania

M. M. Kostera – Wydział Zarządzania UW.

Nie chodzi bynajmniej o elektryzującą nowość. Już w 1954 r. P. Drucker do czterech klasycznych funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie) dodał piątą funkcję, którą określili jako „rozwijanie sprawności i uzdolnień ludzi”. Szwedzka praktyka zarządzania, zwykle wyprzedzająca w tym kraju teorię, uczyniła z tej funkcji, jak sądzi B. von Gruenewaldt (1988), atut konkurencyjny szwedzkich przedsiębiorstw.

Piąta funkcja stała się prawdziwym przebojem szwedzkiej literatury z dziedziny zarządzania lat 80. Posiada ona niemal tyle nazw, ilu autorów się nią zajmuje, ale jak głosi szwedzkie przysłowie: „kochane dziecko ma wiele imion”. Istota „nowej” funkcji jest w zasadzie tak samo ujmowana w różnych publikacjach z tym, że zarysowuje się wyraźna ewolucja od sensu bardziej wąskiego ku obecnemu, szerszemu znaczeniu. Po raz pierwszy piąta funkcja pojawiła się w szwedzkiej literaturze w opracowaniu Linestad i Jeffmar (1984), gdzie autorzy określili ją jako „funkcję rozwijania”, rozumiejąc ją podobnie jak Drucker, z tym jednakże uzupełnieniem, iż dotyczyć miała także rozwoju współpracy ze związkami zawodowymi. W latach późniejszych często używa się określenia „kompetensutveckling” (kształtowanie kompetencji), co jest pojęciem szerszym, niż znane z literatury amerykańskiej „skill-development”. Lepiej niż kształcenie i kształtowanie kompetencji, budzące skojarzenia z polityką personalną, sens piątej funkcji oddaje określenie „know-how management”, pojawiające się w publikacji Sveiby i Risling'a (1987). Sądzę jednak, że jeszcze pełniej sens ten oddaje nazwa „gospodarowanie”. W gruncie rzeczy bowiem, jak pisze Utbult (1988), nowoczesny menedżer szwedzki jest dobrym gospodarzem, który z troską i ekologiczną świadomością uprawia ziemię w swym ogródku tak, by chciała wydawać duże plony, a jednocześnie by pozostała zdrowa, nie wyjąłowiona przez nadmierne dążenie do prędkiego zysku. Przy tym gospodarz-menedżer bierze pod uwagę wszystkie

czynniki, które nie są przecież od siebie niezależne, lecz składają się na żywą całość.

W szwedzkiej praktyce funkcja gospodarowania ewoluowała w podobny sposób jak jej nazwy. Początkowo związana była ona z polityką personalną, a konkretnie z kształceniem i rozwojem pracowników. Od dawna szwedzkie przedsiębiorstwa, a także instytucje publiczne, wydają corocznie duże sumy na kształcenie personelu. Wykształcenie jest najczęściej mniej lub bardziej bezpośrednio związane z pracą, lecz ostatnio pojawia się tendencja do nadania mu charakteru bardziej ogólnorozwojowego, ze zwiększonym udziałem nauk humanistycznych. Już w latach 70. nadano kształceniu rangę priorytetową w zakresie polityki personalnej przedsiębiorstw zorientowanych na rozwój. Obecnie na ten cel wydaje się do 6 miliardów koron rocznie. Wśród menedżerów wszystkich szczebli, wszystkich sektorów gospodarki rośnie przeświadczenie, iż działalność ta przynosi wymierne zyski. Od lat 70. rozwija się dziedzina uniwersytecka zwana „ledarskapspedagogik” (pedagogika zarządzania). W ramach wykształcenia uniwersyteckiego ukierunkowanego na zarządzanie istnieje możliwość specjalizacji w zakresie rozwoju personelu. Specjalizacja ta od dłuższego czasu cieszy się dużą popularnością. Jedną z czołowych postaci pedagogiki zarządzania w Szwecji jest profesor Magnus Söderström. Dzięki ambitnemu inwestowaniu w kształcenie i rozwój personelu, przedsiębiorstwom szwedzkim udało się, jak sądzą niektórzy badacze, awans w dziedzinie zarządzania do epoki postindustrialnej (Söderström, 1988). W końcu lat 80. kształcenie i rozwój pracowników w wydaniu szwedzkim zyskały międzynarodowe uznanie.

Kształcenie i rozwój personelu nie są jednakże jedynymi przejawami sprawowania funkcji gospodarowania. Istotą jej jest całościowe podejście do zasobów organizacyjnych i działalności związanej z zarządzaniem nimi. Zdaniem Agur n'a (1988) nowoczesny menedżer dąży do tego, by maksymalizować we wszystkich zasobach oraz

produktach organizacji zawartość wiedzy. Ponieważ personel jest czynnikiem, który wiedzę jest zdolny tworzyć i rozwijać, naturalne zatem jest, iż jemu właśnie poświęca się najwięcej uwagi.

**Autorzy szwedzcy podkreślają, że technika jest tworem człowieka i nie należy jej fetyszyzować. Zasoby ludzkie w żadnym wypadku nie mogą być podporządkowane zasobom technicznym organizacji.**

Należy je wykorzystywać w taki sposób, by umożliwić przyrost wiedzy i kompetencji w organizacji. Wskazane zatem jest zmniejszanie tempa pracy, skracanie czasu pracy i przeznaczanie części tego czasu na kształcenie.

Sens funkcji gospodarowania polega na dążeniu do uzyskania maksymalnej, „totalnej” produktywności (Total Productivity). Pojęcie produktywności uzyskało w krajach skandynawskich głęboką treść. Sjöborg (1986) definiuje ukute przez siebie pojęcie „Total Productivity” jako iloczyn wytworzonej wartości i całkowitego zużycia zasobów. Na „totalną” produktywność składa się suma następujących produktywności częściowych: siły roboczej, kapitału, organizacji, energii oraz wkładu materiałowego. Menedżerowie szwedzcy mają większą niż ich koledzy z innych krajów wiedzę oraz świadomość dotyczącą produktywności. Większość z nich uważa, że totalną produktywność, tak jak ją zdefiniował Sjöborg, w przyszłości będzie głównym atutem konkurencyjnym. Zdecydowana większość szwedzkich dyrektorów uważa, że na rozwój produktywności w przedsiębiorstwie największy wpływ ma motywacja pracowników, w następnej kolejności – zdolność do kreatywnego myślenia i kultura organizacyjna. Rozwiązania szwedzkie są rozwiązaniami własnymi, nie kopiami praktyk amerykańskich czy japońskich.

Przeprowadzone przeze mnie badania (1988-1989) w ośmiu przodujących szwedzkich firmach potwierdzają znaczenie, jakie funkcji gospodarowania przypisuje szwedzka literatura.

„W latach 80. nasza firma stała się szkołą” – mówi dyrektor ds. PR firmy usługowej, posiadającej ponad 34 tysiące zatrudnionych w samej Szwecji

– „Uczymy się poprzez branie odpowiedzialności, zdecentralizowaliśmy się w ogromnym stopniu. Uczymy się też na rozmaitych kursach – tj. mamy sporo wykształcenia teoretycznego. Jest ono bardzo zróżnicowane. Staramy się zapewnić maksymalną liczbę możliwości do wyboru. Rządzą nami siły rynkowe i nie możemy przyjmować żadnych schematów – w przeciwny sposób usztywnilibyśmy się i przepadli w konkurencji. Szwedzki system pomaga w tym względzie, mamy instytucje publiczne takie jak SYO (kontakty między szkołą a przedsiębiorstwami), mamy także osoby kontaktowe na uniwersytetach. Chodzi o to, aby być zorientowanym na wykształcenie, wyłowić wszystkie możliwości. Amerykanie przyszli do nas z pytaniem, czy nie pomogliśmy im nauczyć się kształcić. Prowadzimy dla nich kursy. To świadczy o tym, że pomysł jest dobry. Zaczynamy eksportować wykształcenie! To dopiero początek (...) Ale wierzę, że to sprawa przyszłości; eksport wiedzy to dziedzina, w której możemy stać się konkurencyjni. Wyprzedziliśmy Europę, wyprzedziliśmy Amerykanów.” Wicedyrektor generalny sztabu koncernu globalnej firmy, zatrudniającej ok 180 tys. pracowników, w wypowiedzi swej przedstawia funkcję gospodarowania jako niezwykle istotny czynnik rozwoju szwedzkiego przedsiębiorstwa. Twierdzi, iż zatrudnieni w jego firmie są w posiadaniu unikalnych kompetencji. Ta obserwacja dotyczy, jego zdaniem, wszystkich poziomów przedsiębiorstwa. „To wrażenie” – mówi dyrektor – „wzmocnione zostało obserwacją, iż przedsiębiorstwo cechuje ciągłość i długotrwałe tradycje, że wszyscy pracownicy odczuwają dumę z przynależności do swojego przedsiębiorstwa. Z całą pewnością nie jestem jedynym, który uważa kompetencję za silną stronę szwedzkiego przemysłu. Szwedzcy liderzy, nie tylko duże i globalnie działające przedsiębiorstwa, w wielu przypadkach sprawiają wrażenie, iż są w posiadaniu unikalnych i rzetelnych kompetencji, połączonych z istniejącą i dobrze zakorzenioną oraz rozwijającą się kulturą organizacyjną.”

„Nikt chyba dziś nie neguje” – mówi dalej dyrektor – „iż kompetencja przedsiębiorstwa jest istotnym czynnikiem jego przetrwania i rozwoju (...) Rozwój kompetencji jest dla mnie nie

tylko narzędziem konkurencji, jest to istotne zagadnienie strategiczne. (...) Rozwój współpracowników jest najważniejszym zadaniem dzisiejszego szefa. Moim zdaniem taki rozwój najlepiej stymulować w codziennej pracy, w firmie.” Dyrektor mówi też o swojej filozofii zarządzania, zgodnie z którą miejsce pracy ma stać się uniwersyte-tem. Głównymi hasłami tej filozofii są: decentralizacja, delegacja i feed-back. Wymagania w otoczeniu, które czynią koniecznym, zdaniem mojego rozmówcy, bardzo poważne angażowanie się w rozwój „całkowitej kompetencji” organizacji, to zmienne warunki rynkowe oraz kształt szwedzkiej piramidy demograficznej (typowej dla starzejących się społeczeństw). W takiej sytuacji wszelkie zasoby stają się szczególnie cenne.

Pracownik działu personalnego sztabu koncernu – firmy zatrudniającej w samej Szwecji ponad 55 tys. osób – jest zdania, że jakkolwiek ich system rozwoju personelu jest dobrze rozwinięty (w 1988 r. firma przeznaczyła 1 miliard koron na wykształcenie), to pozostaje jeszcze dużo do zrobienia. „Ludzie chcieliby kształcić się jeszcze intensywniej. Powinno się przeznaczyć część tygodnia pracy na naukę. Mam nadzieję, że to początek wielkiego procesu rozwoju. Np. robotnicy kształcą się mało, tylko na kursach merytorycznych. Teraz fundusze związków wprowadzone przez socjaldemokratów stworzyły im większe możliwości. Pora, żeby firma wykorzystowała ich chęć kształcenia się. Nowe zjawiska – to dotyczy na razie głównie szefów – to kursy z zakresu etyki, moralności, przedmiotów humanistycznych. Sama prowadzę takie kursy; zainteresowanie rośnie. Dzięki temu w ludziach budzi się drzemiąca kreatywność.” Nowoczesna firma, zatrudniająca ok. 60 tys. pracowników, deklaruje, iż jest firmą wytwarzającą know-how oraz wiedzę. Poziom wykształcenia wewnątrz firmy jest bardzo wysoki, odnotowania godny jest także fakt, iż 1/6 personelu to zatrudnieni przy badaniach. Także jedyna spośród badanych firm organizacja nie umiędzynarodowiona, działająca jedynie na skalę szwedzką, ogółem zatrudniająca ok. 40 tys. osób, przywiązuje dużą wagę do gospodarowania. Zainteresowanie jakością jest bardzo duże, zasoby traktowane są jako źródła przyrostu totalnej produktywności. Jednym z priorytetów jest kształcenie i rozwój personelu w rozmaitych formach, m.in. w postaci kursów, prowadzonych przez Centrum Kształcenia firmy.

Próba porównania modelu szwedzkiego do warunków polskich jest niezwykle poważnym zadaniem i nie czuję się do niego w pełni uprawniona.

**Trudno jednak oprzeć się wrażeniu – szczególnie obecnie, gdy tak usilnie poszukujemy odpowiedzi na pytanie, co może być atutem konkurencyjnym naszych przedsiębiorstw – że pod względem zasobu ludzkiego nie znajdujemy się bynajmniej w „ogonie” Europy.**

Nasza piramida demograficzna jest o wiele bardziej korzystna niż szwedzka, nadal społeczeństwo polskie zalicza się (jeszcze) do społeczeństw wykształconych. Zasoby ludzkie mogą być naszym potencjalnym źródłem rozwoju, choć obecnie są żywą w podobnym stopniu zaniedbane, jak nasze środowisko naturalne. Szwedzi z dużym powodzeniem inwestują w ludzi, mimo iż kreatywność raczej nie bywa wymieniana jako jedna z silnych stron szwedzkiej kultury (np. zdaniem K. Bolay, Szwedzi są „Prusakami Północy” – brak im spontaniczności i wyobraźni). Natomiast wielu Szwedów, z którymi byłam w kontakcie jako pierwsze skojarzenie do polskich cech narodowych bez zastanowienia wymieniało właśnie kreatywność... Nie warto kopiować cudzych rozwiązań, obcych stylów zarządzania, ponieważ są one uwarunkowane m.in. kulturowo. Ale można poszukać we własnej kulturze zasobów, którymi należałoby gospodarować oraz metod i sposobów, jak to z powodzeniem czynić.

Monika Maria Kostera

DRUCKER P.: „*The Practice of Management*”, New York, 1954

von GRUENEWALDT B.: wywiad własny, nie publikowany, 1988.

LINESTAD L., JEFFMAR C.: „*The First-Line Manager*”, Stockholm 1984.

UTBULT M., TENGBLAD P., EDSTRÖM Ö., PETERSON I., STÄRNE H.: „*På väg mot en lärande organisation*”, Stockholm 1988.

TENGBLAD P., STJERNBERG T., GUSTAFSSON S.: „*Medverkan i utveckling*”, Stockholm 1988.

SVEIBY K. E., RISLING A.: „*Kunskapsföretaget*”, Stockholm 1986.

LUNDMARK A., SÖDERSTRÖM M.: „*När kan utbildning löna sig?*”. Personal 1988:4, s. 24-25.

DANIELSSON H. A.: „*Med tjänstemän för utbildning*”, Lund 1983.

SÖDERSTRÖM M.: „*På väg mot de nya företagen*”. Personal 1988:1, s. 10-11

AGURNS., PETERSON L., SARLEN U.: „*Medverkan i praktiken*”, Stockholm 1988.

SJÖBORG E.: „*Skandinaviskt management. Riding the Tide*”, Stockholm 1986.

BOLAY K.: „*Svenskarna och deras immigranter*”, Stockholm 1974.