

Waldemar Stelmach
Romuald Romański

DEKALOG +1

PO-PRAWNEGO KIEROWANIA



**PODRECZNIK DLA OSÓB
NIEZBYT LUBIĄCYCH STEREOTYPY**

DEKALOG + 1

**Waldemar Stelmach
Romuald Romański**

DEKALOG +1

PO-PRAWNEGO KIEROWANIA



Projekt okładki: Aleksandra Olszewska

Redakcja: Leszek Plak

Recenzenci naukowci: prof. dr hab. Kazimierz Doktór
dr hab. Edward Szczepanik, prof WSM

© *Copyright* by Wydawnictwo PLACET 2007

WYDANIE wersja e-book

Wszelkie prawa zastrzeżone. Publikacja ani jej części nie mogą być w żadnej formie i za pomocą jakichkolwiek środków technicznych reprodukowane bez zgody właściciela copyright.

Wydawca

Wydawnictwo PLACET

01-517 Warszawa

ul. Mickiewicza 18a/1

tel. (22) 8393626

fax. (22) 8396761

<http://www.placet.com.pl>

redakcja@placet.com.pl

ISBN 978-83-7488-007-7

Warszawa 2007

Skład i łamanie: Placet

Druk: ebook

Spis treści

Wstęp	7
1. REKRUTACJA, SELEKCJA, ADAPTACJA.....	11
Rekrutacja	11
Selekcja	16
Adaptacja	23
ZDANIEM PRAWNIKA.....	29
2. MOTYWACJA	39
Przegląd teorii motywacji	39
Indywidualne poglądy na motywację	46
Najczęściej stosowane czynniki motywacyjne	49
Kary i nagrody	51
Uogólnienie czyli konieczność syntezy w działaniach motywacyjnych	54
ZDANIEM PRAWNIKA.....	56
3. DIAPOZYTYWY SZKOLENIA	75
Edukacja w skali kraju	76
Krótki zarys stanu szkoleń w organizacjach polskich i w zagranicznych	79
Co robić, aby szkolenia były efektywne?	80
Andragogika, czyli szkolenie dorosłych	85
ZDANIEM PRAWNIKA.....	90
4. TROCHĘ AKSJOLOGII, CZYLI OCENY OBOPÓLNE	97
Klasyfikacja ocen	97
Niebezpieczeństwa i kontrowersje dotyczące ocen	103
Ocena odwrócona, tym razem oceniają podwładni	107
ZDANIEM PRAWNIKA.....	111
5. KOMUNIKACJA czy informacja?	117
Ogólne wiadomości o komunikacji	118
Komunikacja współczesna i jej niedoskonałości	124
Znaczenie komunikacji dla kierowania i zarządzania	126
ZDANIEM PRAWNIKA.....	130
6. KIEROWANIE W WARUNKACH KONKURENCJI	137
Co to jest i jaka jest konkurencja?	138
Preferowane sposoby kierowania w warunkach [dzikiej] konkurencji	144
Ocena; inne spojrzenie na przyszłych i aktualnych pracowników	146

„Łowy i hodowanie” ludzi wyjątkowych	149
Zmiany metod i stylów kierowania a nawet adhokracja	151
Benchmarking	153
ZDANIEM PRAWNIKA.....	157
7. PROBLEMY A DECYZJE	165
Problemy z rozwiązywaniem problemu	165
Kto pyta nie błądzi	170
Nareszcie decyzja	173
Najczęstsze błędy w podejmowaniu decyzji	177
ZDANIEM PRAWNIKA.....	181
8. KIEROWANIE KONFLIKTAMI?	187
Twórcy teorii konfliktów	188
Struktura konfliktów	192
Przyczyny powstawania konfliktów	194
Konflikty w makroskali: polityczne, ekonomiczne, światopoglądowe	194
Przyczyny konfliktów w zakładach pracy (mikroskala)	195
Rozpoznanie, narastania i przebieg konfliktów	197
„Wygaszanie” konfliktów	198
Oceny konfliktów	200
ZDANIEM PRAWNIKA.....	201
9. OUTPLACEMENT	209
Polityczne i państwowe przyczyny zwolnień pracowników	211
Outplacement na poziomie lokalnym	215
Przyczyny zwolnień i przeciwdziałanie im	216
Co robić, aby złagodzić proces zwolnień	220
ZDANIEM PRAWNIKA.....	223
10. DYSFUNKCJE I PATOLOGIE KIEROWANIA	231
Linia: związki zawodowe – pracodawcy	237
Osobowościowe cechy przełożonych jako przyczyna dewiacji	241
ZDANIEM PRAWNIKA.....	247
+1 KONTROLA ODWRÓCONA	257
Kontrola kierownictw i ich działań na szczeblu krajowym	259
Kontrola kierowania na poziomie przedsiębiorstw przez personel i organizacje pracobiorców	263
Szczególny przypadek pracowniczej i społecznej kontroli	262
ZDANIEM PRAWNIKA.....	272

WSTĘP

Noblesse oblige – szlachectwo zobowiązuje, tytuł książki też. Pierwszy punkt wielu protokołów z obron prac dyplomowych na wyższych uczelniach każe ocenić zgodność tytułu z treścią opracowania. Dlatego i my, na początek, wyjaśnimy skąd taki, a nie inny tytuł naszego trudu. **Dekalog** dlatego, że książka miała, w pierwotnym zamyśle, zawierać dziesięć rozdziałów. Z greckiego *deka* to dziesięć. Jednak nasz wydawca, wielce szanowny pan Leszek Plak, zwrócił nam uwagę: *Panowie, uwzględnijcie przecie, że kierowanie zmienia się w warunkach wysokiej konkurencji!* Pewno ma, w tym względzie, bogate doświadczenie. Uwzględniliśmy i stąd do *Dekalogu* dodano (+1) rozdział. Na każdy rozdział składają się dwie części: omówienie danego zagadnienia dotyczącego kierowania ludźmi – przede wszystkim w procesie pracy [pióra W. Stelmacha] oraz spojrzenie na to zagadnienie oczyma prawnika [autorstwa R. Romańskiego]. Bowiem nie powinno być kierowania/zarządzania opartego na „widzimisie” takiego czy innego szefa. Kierowanie to, m.in., według znanego niemieckiego socjologa M. Webera, **postępowanie zgodne z kanonami, zasadami, ujętymi w normy prawne, przepisy**. W polskich warunkach Kodeks pracy jest ich podstawą, choć nie zawsze przestrzeganą.

Autorzy nie będą demonstrować kuglarskiej sztuczki dmuchania w dwójkę do jednej trąbki, czyli przedstawiania uzgodnionych poglądów. Nie są one uzgodnione. Wspólne są jedynie wynegocjowane tematy merytoryczne. Sposób ich przedstawienia jest indywidualny, a czasem nawet dość znacznie różniący się od siebie.

Obaj autorzy mają swój stosunek do przebiegu kierowania, do zasad prawnych i ich funkcjonowania oraz do przekazywanej o nich wiedzy. Zbyt często prawdy szukamy w źródłach informacji, podczas gdy leży ona na wierzchu, przez co, to paradoks, jest trudno dostrzegalna. Podamy przykład: studenci proszeni o powiedzenie co widzą na mapie Europy, wymieniają Rzym, Alpy, Wełtawę,

Bałtyk..., ale nikt nie mówi o tym co najogólniejsze; nikt nie mówi: widzę Europę. Na tej samej zasadzie trudno czasem jest dostrzec **podstawowe** błędy i niedostatki kierowania, tym bardziej, że niektóre już zaakceptowaliśmy, niestety!

Młode pokolenie często sądzi, że nawet kiedy jest źle, niemoralnie, bez pracy, honoru i godności, to w kapitalizmie tak być musi. Np. naszą zgrozę wzbudziła fakt, iż studenci na ćwiczeniach, podczas których mieli dla określonych [wyimaginowanych], ale swoich przedsiębiorstw wybrać określony styl kierowania – w 87% wybrali styl autokratyczny. Natomiast nikt nie wyraził chęci pracowania w zakładzie pracy o takim stylu kierowania. Uznajemy, że ten wynik, to rezultat obserwacji życia codziennego.

Mankamenty kierowania i zarządzania spowodowały i sprowokowały powstanie drugiej części pierwszego słowa z tytułu książki i jej zawartości: *[po]prawne kierowanie*. Chcieliśmy w tym kalamburze słownym zamieścić pewne propozycje: zarówno w pierwszej jak i w drugiej części każdego rozdziału. Czy mamy do tego prawo?

Stanisław Kowalewski, w książce „Etyka zawodowa w administracji” [s. 24] napisał: *Naukowca obowiązuje nieposłuszeństwo wobec autorytetów*. W opracowaniu Polskiej Akademii Nauk, zatytułowanym „Dobre obyczaje w nauce. Zbiór zasad i wytycznych”, paragraf 1.8. stwierdza, iż *pracownika nauki obowiązuje postawa krytyczna*. Obaj jesteśmy pracownikami nauki, a więc prawie musimy podporządkować się zaleceniom Komitetu Etyki w Nauce PAN.

Poza tym nie bardzo interesuje nas powielanie tych samych treści innym językiem i w innych kontekstach, co dość często jest pracownikom nauki zarzucane. Np. znany amerykański profesor pedagogiki i filozofii J. Dewey napisał w książce „Jak myślimy”: [s. 217, 218] *Cudze myśli wcielone w mowę zastępują mu [danemu człowiekowi] jego własne myśli*. Stąd, w tym kontekście, jego zdaniem: *nie-wiedza jest korzystniejsza, gdyż towarzyszy jej nieraz skromność, ciekawość i otwarty umysł, natomiast umiejętność powtarzania frazesów, wyszukanych wyrażen, oklepnych zdań budzi wysokie mniemanie o własnej uczoności i pokrywa umysł pokostem, który nie przepuszcza nowych idei*. Również polski, znany dziennikarz Stanisław Głąbiński w książce „Wiek XXI, jaki będzie i co nam przyniesie” [s. 13] robi naukowcom zarzuty, iż są oderwani od życia, od praktyki. Napisał: *Prowadzą wykłady, w których wyjaśniają każdą z [tych] teorii, najczęściej nie zaprzątając sobie nawet głowy, która z nich w praktyce jest bardziej słuszna i jakie będą skutki wprowadzenia jej w życie. W XX stuleciu doprowadziło to do niebywałego chaosu*

i przyniosło tragiczne skutki. Dalej [s. 14] zarzuca on naukowcom brak aktualnej informacji i brak chęci kształtowania właściwego poglądu i postawy społecznej.

Stąd, być może, nawet pewna dezynwoltura w przedstawianym opracowaniu. Wszak już T. Kotarbiński, nasz wielki uczony, na postawione sobie w dziele „Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk” [s. 536] pytanie: co to jest nauka? odpowiedział, że jest to *świadome przeciwstawianie się określonym innym systemom ontologii*” [szeroko pojmowanego bytu, istnienia]. Aczkolwiek zdajemy sobie sprawę, iż istnieją określone paradygmaty i obowiązki naukowe, których trzeba przestrzegać i które warto przypominać. *Repetitio est mater studiorum.* Często są one podstawą i treścią naszej książki. Domy, i książki też, trzeba konstruować na znanych i sprawdzonych zasadach. Będziemy tego przestrzegać.

Tak więc, ostatecznym celem opracowania jest ukazanie wybranych jedenastu zagadnień z teorii i praktyki kierowania również w aspekcie prawnym, przy uwzględnieniu modyfikacji wynikających z doświadczeń i przekonań autorów.

Chcielibyśmy aby książka dała odpowiedź – choćby tylko częściową – na pytanie: jakie sposoby, metody w kierowaniu i stosowaniu prawa są zbliżone do optimum w aktualnych warunkach. I czego należy unikać. Bo perfekcji nie osiągniemy raczej nigdy. Zbyt rozbieżne są interesy kierujących i kierowanych; właścicieli i pracowników najemnych; tych, którzy mają 12 akcji i tych, którzy mają 95% akcji spośród 500 000. Zbyt rozbieżne są interesy panów, którzy ustanawiają pryncypia – w tym prawne – i reszty. Poza tym każdy jest niepowtarzalną osobowością, w związku z czym uniwersalnego klucza dla bezkonfliktowego lub idealnego kierowania nie ma. Gdyby był, już pewno wymyślili by go lub odkryli starożytni Grecy, Żydzi, Rzymianie, współcześni Amerykanie lub Niemcy, ewentualnie, jak ostatnio wyliczyli naukowcy brytyjscy, drudzy w Europie – co do stopnia inteligencji – Polacy. A może też sposób taki był by nam dany dla świętego spokoju przez jakiegoś boga.

We wstępach do książek autorzy zwykle piszą jaki charakter ma książka. My nazwalibyśmy swoją podręcznikiem dla osób niezbyt lubiących stereotypy.

Wpleśliśmy do opracowania parę tematycznych dowcipów. Czy słusznie? No, cóż, nawet papież sobie żartował przy różnych okazjach...więc i my...

Romuald Romański

Waldemar Stelmach

