

**Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **STANDARDY UNIJNE A REALIZACJA INFORMACYJNEJ ROLI MENEDŻERÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁU SPOŻYWCZEGO**

### **1. Wstęp**

Zmieniające się okoliczności działania jednostek gospodarczych nie pozostają bez znaczenia dla ich sfery zarządzania, a w tym i sfery personalnej. Zarządzanie przedsiębiorstwem bowiem odbywa się poprzez ludzi i w wyniku oddziaływania na ludzi. Tak więc głównym podmiotem ożywiania i rozkwitu praktyki jest człowiek i wykonywana przez niego praca. Dotyczy to zarówno menedżerów, jak i pracowników wykonawczych. Jednakże rola tych pierwszych w rozpoznawaniu problemów i formułowaniu kierunków rozwiązań jest pierwszoplanowa (Gableta 2003).

Menedżer to osoba odpowiedzialna za ustalanie i koordynację pracy innych (Johansen, Page 1986). Może przy tym korzystać ze wsparcia i pomocy pracowników, których dopuszczenie do udziału w procesie decyzyjnym zwiększa zaangażowanie w skuteczną realizację przyjętych zadań. Jeśli tak, to przedmiotem szczególnej uwagi powinien być informacyjny aspekt zarządzania, związany z menedżerami wszystkich szczebli zarządzania i pełnionymi przez nich funkcjami.

H. Mintzberg dzieli owe role na trzy typy (Mintzberg 1971). Oprócz interesującej nas roli informacyjnej wyróżnia także interpersonalną i decyzyjną. W ramach wskazanych typów wyodrębnia dziesięć szczegółowych ról, które – zdaniem tego autora – powinny obowiązywać na każdym szczeblu zarządzania.

Rolę informacyjną wiąże się z byciem przez menedżera (Steinmann, Schreyögg 1995; Penc 2000):

- odbiornikiem (ekspertem), którego zadaniem jest gromadzenie informacji,
- nadajnikiem (ekspedytorem), przekazującym informacje współpracownikom,
- rzecznikiem, odpowiedzialnym za przekazywanie informacji na zewnątrz danej organizacji.

Na realizację tych funkcji zwraca się szczególną uwagę w ustawodawstwie wspólnotowym, wypuklając kwestię przepływu informacji i przeprowadzania konsultacji z pracownikami. Akcesja Polski do Unii Europejskiej wymaga więc bliższego rozpatrzenia tego zagadnienia.

W opracowaniu skoncentrowano się na przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego. W grupie dwunastu badanych przedsiębiorstw, zlokalizowanych na terenie Dolnego Śląska, znajdują się jednostki branży piwowarskiej, piekarsko-ciastkarskiej, przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją makaronów, przetwórstwem owoców i warzyw oraz produkcją napojów. Są one zróżnicowane pod względem zarówno formy organizacyjno-prawnej (spółdzielnie, spółki akcyjne, spółki z o.o.), jak i liczby zatrudnionych pracowników (od 9 do 178 osób). Za podstawową metodę badawczą przyjęto wywiad skategoryzowany, prowadzony przy użyciu kwestionariusza pytań, skierowany do kadry kierowniczej wszystkich szczebli zarządzania oraz do pracowników wykonawczych.

Poddając weryfikacji informacyjną rolę menedżerów w tych jednostkach, odniesiono się do odpowiednich wymagań unijnych. Przesłanką podjętych analiz stała się głównie konieczność respektowania tych wymagań w jednostkach gospodarczych funkcjonujących na rynku europejskim.

## **2. Standardy Unii Europejskiej dotyczące realizacji funkcji informacyjnej menedżera**

Przystąpienie Polski do UE rodzi m.in. konieczność rozpatrzenia zadań menedżerów pod kątem respektowania wytycznych ustawodawstwa wspólnotowego. Obszarem, do którego w szerokim zakresie odnosi się to ustawodawstwo, są warunki pracy, a w tym problematyka partycypacji pracowniczej w zarządzaniu. Szczególną uwagę zwracają kwestie komunikacji wewnętrznej, znajdujące wyraz w przepływie informacji „góra – dół” i „dół – góra”, co ma swoje odzwierciedlenie przede wszystkim w:

- dyrektywie ustanawiającej ogólne ramowe warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami we Wspólnocie Europejskiej (2002/14/WE),
- dyrektywie o Europejskich Radach Zakładowych (94/45/WE), zmienionej dyrektywą (97/74/WE),
- dyrektywie uzupełniającej statut spółki europejskiej o kwestie wpływu pracowników na jej funkcjonowanie (2001/86/WE).

Oprócz wymienionych dyrektyw, elementy nawiązujące do omawianej problematyki występują także w innych standardach, np. w dyrektywie 89/3921/WE, w kwestii związanej z bezpieczeństwem i higieną pracy.

Spośród wymienionych wyżej dyrektyw do interesującej nas roli informacyjnej menedżera nawiązuje przede wszystkim ta, w której zawarte są ustalenia dotyczące ramowych warunków informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami we Wspólnocie Europejskiej (2002/14/WE). Definiuje się w niej pojęcie informo-

wania, przyjmując, iż jest to przekazywanie pracownikom określonych danych dotyczących szeroko rozumianych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa i/bądź jego obszarów oraz przeprowadzania konsultacji, oznaczające wymianę poglądów oraz dialog pomiędzy pracodawcą i pracownikami. Wskazuje się przy tym na zakres problematyki będącej przedmiotem owego informowania i przeprowadzania konsultacji, wymieniając przede wszystkim:

- informowanie o rozwoju działalności i sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa,
- informowanie i przeprowadzanie konsultacji w obszarze problematyki zatrudnienia i organizacji pracy oraz zmian w tym zakresie.

Powyższe kwestie są prezentowane z perspektywy wzmocnienia dialogu społecznego oraz wspierania wzajemnego zaufania w przedsiębiorstwach w celu poprawy przewidywalności wystąpienia ryzyka, uelastycznienia organizacji pracy, ułatwienia pracownikom zwiększania ich zdolności zatrudniania, a przy tym wspierania ich zaangażowania w działalność i przyszłość przedsiębiorstwa oraz w podnoszenie jego konkurencyjności.

### **3. Prezentacja wyników badań empirycznych dotyczących roli informacyjnej menedżerów w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego**

Analizując wyniki badań empirycznych, stwierdzono, iż uwaga respondentów koncentrowała się na realizacji przez menedżerów funkcji tzw. nadajnika oraz odbiornika. Uwidoczniło się przez to znaczenie, jakie przywiązuje się do dialogu społecznego, a także partycypacji pracowników w procesach decyzyjnych realizowanych w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego. Kwestia bycia przez menedżera rzecznikiem – przekazującym odpowiednie informacje na zewnątrz danej jednostki organizacyjnej – rozumiana jest tutaj jako zadanie kierownictwa naczelnego. Jako taka nie wzbudza większych emocji i zainteresowania obydwu grup interesariuszy wewnętrznych. Jednocześnie warto wskazać, iż menedżerowi, jako rzecznikowi, poświęca się stosunkowo mało uwagi w ustawodawstwie unijnym, nadając zasadnicze znaczenie jego pozostałym funkcjom informacyjnym. W odniesieniu do nich właśnie stwierdzono występowanie często odmiennych poglądów przełożonych i podwładnych. Sytuacja ta dotyczy zarówno małych, jak i większych przedsiębiorstw.

Rozpatrywanie menedżera jako nadajnika i odbiornika było kojarzone głównie z przekazywaniem – przez kierownictwo liniowe, łącznie z mistrzami i brygadziastami – informacji „w dół”. W opinii pracowników zastrzeżenia budzi rzetelność owego przekazu, a szczególnie jego „wybiórczy” charakter. Pragną oni być informowani na bieżąco o różnych sprawach i problemach związanych z realizacją zadań, aktualną sytuacją przedsiębiorstwa, a także o perspektywach i kierunkach jego rozwoju. Szczególnie ważne są dla nich kwestie związane z zatrudnianiem oraz z organizacją pracy. W tym kontekście zauważa się też wdrażanie norm serii ISO,

jak i – stające się ważnym warunkiem funkcjonowania na jednolitym rynku europejskim – spełnianie wymagań zawartych w systemach HCCP.

Dla krajowych producentów żywności spełnianie powyższych warunków stanowi ważne wyzwanie, związane niejednokrotnie z koniecznością przeprowadzania gruntownych zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw przemysłu spożywczego – zob. (Łącka 2003; Kupiński 2003). Dotyczy to także obszaru zatrudnienia i organizacji pracy. Odnotowane przez pracowników wykonawczych „niedoinformowanie”, dotyczące przemian w tym właśnie obszarze, jest rozpatrywane przede wszystkim z perspektywy konsekwencji dla nich samych. Zwracają oni uwagę na możliwość korygowania zakresu ich obowiązków, a także utraty miejsc pracy. Nie pozostaje to bez wpływu na ich postawy i zachowania, znajdujące wyraz m.in. w negatywnym nastawieniu do wszelkich zmian.

Owo „niedoinformowanie” stanowi w istocie naruszenie postanowień omawianej dyrektywy, według której pracownicy powinni być informowani nie tylko o aktualnym stanie przedsiębiorstwa, ale i o jego przewidywanym rozwoju. Brak wiedzy w tym zakresie odnotowano także u kadry najniższego szczebla kierowania. Luka informacyjna ujawniona na tym poziomie utrudnia przepływ właściwych informacji do pracowników wykonawczych, co obniża ich poziom satysfakcji z pracy. Zagadnienie to nie jest jednak przedmiotem bliższej uwagi kierownictwa naczelnego, które chętnie powołuje się w tym miejscu na tzw. dobro przedsiębiorstwa. Wskazanie na owo dobro występuje co prawda w omawianej dyrektywie, jednak obok wytycznych dotyczących konieczności usatysfakcjonowania pracowników, w kontekście spodziewanych w związku z tym rezultatów. Odnoszenie się menedżerów do obowiązującego ustawodawstwa dobrze obrazuje przypadek odnotowany w jednym z badanych przedsiębiorstw, kiedy to pracownicy zostali poinformowani o zmianach w poziomie wynagrodzeń oraz organizacji czasu pracy dzień przed ich wprowadzeniem. Odbyło się to wbrew obowiązującym standardom unijnym, oraz polskim przepisom ujętym w Kodeksie pracy.

Niedomagania w przekazie informacji dotyczą nie tylko kierunku „góra – dół”, ale i „dół – góra”. Kadra zarządzająca w zasadzie nie interesuje się potrzebami i oczekiwaniami pracowników. Nie stwierdzono także przypadków badania opinii pracowników, np. co do poziomu warunków pracy, a w tym i jej atmosfery, bądź też konsultowania się z nimi, m.in. w związku z koniecznością przeprowadzenia określonych zmian w działalności przedsiębiorstwa.

Myśląc kategoriami przyszłości, a szczególnie kategoriami funkcjonowania polskich jednostek gospodarczych na jednolitym rynku unijnym, należy mieć na względzie osiągnięcie konsensusu pomiędzy wewnętrznymi interesariuszami. Wymaga to odpowiedniej komunikacji wewnętrznej, nawiązującej do wspomnianego już dialogu społecznego, będącego – w rozumieniu ustawodawstwa wspólnotowego – ważnym narzędziem wzrostu sprawności i skuteczności działania jednostek gospodarczych. Zaprezentowane badania ukazały słabości w realizacji informacyjnej roli menedżerów przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. Wiąże się to w pierwszym rzędzie z brakiem zainteresowania doskonaleniem odgrywania tej roli.

Ważne zatem staje się propagowanie wiedzy z zakresu omawianego ustawodawstwa oraz wypracowanie odpowiednich sposobów jego egzekucji. Chodzi głównie o to, aby menedżerowie nabrali przekonania o konieczności przestrzegania praw obowiązujących w Unii Europejskiej, pracownicy zaś mieli świadomość możliwości dochodzenia należnych im praw.

## Literatura

- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003.
- Johansen H., Page G.T., *International Dictionary of Management*, Kogan Page, London 1986.
- Kupiński J., *HCCP nadchodzi*, „Informator Rolniczy ODR Kalsk” 2003, nr 9.
- Łącka I., *Zarządzanie jakością w MŚP przetwórstwa spożywczego – bariery i szanse*, [w:]: *Agrobiznes 2003*, red. S. Urban, AE, Wrocław 2003.
- Mintzberg H., *Managerial Work: Analysis from Observation*, „Management Science” 1971, October.
- Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2000.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie*, Wydawnictwo OWPW, Wrocław 1995.

## EUROPEAN UNION'S REQUIREMENTS AND THE REALIZATION OF INFORMATION FUNCTION OF MANAGERS IN FOOD PROCESSING ENTERPRISES

### Summary

In this paper there are presented issues of the information function of managers in view of European Union's requirements. The research was carried out in Polish food processing enterprises. The empirical results point out at existing state of standard problems connected with information function of managers. The work also attempts at determining directions of activities to solve these problems.