

Misiewicz kontra Morawiecki

22 listopada 2016

Każda zmiana władzy politycznej niesie ze sobą głębsze lub płytsze, lecz nieuchronne zmiany kadrowe w spółkach kontrolowanych przez Skarb Państwa. Kolejne ekipy rządzące starają się, by obsada stanowisk w tych przedsiębiorstwach odpowiadała ich zapatrywaniom co do profilu pożądanego menedżera i specjalisty. Część komentatorów dopatruje się w tym zwykłej chęci „obdarowania swoich”, inni wskazują na konieczność budowania lojalnego zaplecza dla zapewnienia sprawności wykonawczej. Faktem jest jednak, że przypadki, w których nominowani na nowe posady nie przeszli testu przydatności na podobnych stanowiskach w sektorze prywatnym, budzą powszechną niechęć, podzielaną również przez znaczną część zwolenników rządzącego od roku układu politycznego.

Zjawisko nie jest nowe. Obejmowanie stanowisk w państwowych firmach przez osoby o kompetencjach ograniczających się do obszaru polityki jest tradycją podtrzymywaną przez kolejne rządy. Pamiętne zdanie, że „Staszek chce się sprawdzić w biznesie”, było komentarzem do nominowania polityka z ministerialnym stażem na stanowisko prezesa dużego państwowego przedsiębiorstwa. Jednak stopień upolitycznienia firm nigdy nie był totalny. „Polityczni” menedżerowie swoje braki kompetencyjne uzupełniali kadrami menedżerów i specjalistów z doświadczeniem z sektora prywatnego. Często dochodził do tego proces nauki przez praktykę. To wszystko razem sprawiało, że nie można uznać ostatniego ćwierćwiecza funkcjonowania tego typu spółek za jednoznacznie stracone. Co więcej, da się wskazać wiele przykładów spółek kontrolowanych bezpośrednio lub pośrednio przez Skarb Państwa, które w III RP wykorzystały swoje szanse i przewagi, rosnąc i modernizując się – i nie pasowały do karykaturalnego wizerunku przedsiębiorstwa państwowego jako archaicznego skansenu.

Pomimo niealarmujących doświadczeń historycznych, dzisiejszy

brak troski rządzących o jakość kadr w spółkach Skarbu Państwa powinien być powodem do zmartwienia. W perspektywie kilku lat symboliczne niezręczności rządzących, takie jak awansowanie kadr przysłowiowej „Apteki w Łomiankach” na wysokie funkcje w gospodarce, mogą stać się idiomem zastępującym dyskusję o aktywności państwa w gospodarce. W połączeniu z nieuchronnymi niepowodzeniami niektórych aspektów „planu Morawieckiego” powstać może zbitka pojęciowa ośmieszająca nie-neoliberalne podejście do polityki gospodarczej. PiS, zapewne wbrew swoim intencjom, może uczynić prowadzenie wieloaspektowej polityki gospodarczej w przyszłości znacznie trudniejszym.

Taki obrót spraw byłby wielką szkodą, gdyż rządowa „Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju” (SOR), pomimo niedoskonałości, dostrzega wagę potencjalnych korzyści z odgrywania przez państwo aktywnej roli w stymulowaniu procesów rozwojowych. Strategia wskazuje na istotny problem braku koordynacji aktorów sceny gospodarczej, diagnozuje istotne źródła potencjalnego wzrostu gospodarczego oraz oferuje szeroki wachlarz instrumentów stymulujących rozwój. Istotnym kamieniem milowym w polskiej debacie o polityce gospodarczej jest wyraźne sformułowanie chęci stymulowania prac sektorowych oraz horyzontalnych – produktowych. Innymi słowy, rząd w SOR uznaje, że bogacenie się krajów zależy nie tylko od polityki makroekonomicznej, lecz również od wsparcia na poziomie „meta”, czyli rozwijania konkretnych, coraz bardziej wiedzochłonnych sektorów, ale także na poziomie wręcz „mikro”, czyli konkurencyjności czołowych produktów eksportowych o globalnym zasięgu rynkowym.

To ujęcie rzeczywistości wsparte jest w SOR również postawieniem sobie przez rząd, poza celami makroekonomicznymi, konkretnych celów w zakresie sukcesu polskich branż i produktów. Mają być one osiągnięte za pomocą programów strategicznych oraz projektów flagowych. To cele często zbyt precyzyjne przy obecnej dynamice i stopniu skomplikowania niektórych rynków. Ta bardzo wysoko zawieszona poprzeczka może

natomiast zmusić Ministerstwo Rozwoju do tworzenia bodźców organizujących usprawnienie koordynacji między polskimi instytucjami, sektorem finansów, spółkami Skarbu Państwa i sektorem prywatnych przedsiębiorstw.

Przy tych zaletach Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju nie trafia w sedno w swoim rozumieniu niezbędnych źródeł sukcesu gospodarczego Polski. Zbyt dużą wagę przypisuje oszczędnościom jako źródłu inwestycji oraz zadaniu mobilizowania zasobów kapitałowych jako kluczowym barierom, których przełamanie przyniesie wzrost. W istocie takie postawienie sprawy może prowadzić m.in. do chęci wzmocnienia sektora finansowego oszczędnościami Polaków, ale już niekoniecznie do wzmocnienia międzynarodowej pozycji konkurencyjnej Polski. Dzisiejszą barierą rozwoju gospodarczego nie jest bowiem brak oszczędności prywatnych i przedsiębiorstw, które mogłyby finansować inwestycje rozwojowe. Jest nią brak możliwości inwestycyjnych. Akumulacja kapitału jest istotnym czynnikiem rozwojowym, ale w tym momencie nie najistotniejszym.

Dla rozwoju Polski najbardziej decydującym, sprawczym czynnikiem jest i będzie w najbliższym czasie know-how (umiejętności, wiedza, wzorce), gdyż jego deficyt jest „trwalszy” niż brak kapitału do zainwestowania. Fundamentalna bariera to bowiem brak zdolności do organizowania przedsięwzięć o wyższej wartości dodanej – a brak ów wynika z niedostatków organizacji i zarządzania w polskich firmach. To w dużej mierze kwestie warunkowane kulturowo, zaś ich zmiana (czyli rozpowszechnienie dobrych wzorców, w tym postaw sumienności, uczciwości, aktywności) jest niełatwa. Obecny, patriarchalny i nieoparty na wiedzy model organizacji i zarządzania podmiotów polskiej gospodarki, jest największą przeszkodą w organizowaniu tych trudniejszych projektów. Projekty wprowadzające zmianę jakościową mają bowiem skalę, dynamikę i wymagania rynku, do których polskie życie gospodarcze nie przywykło.

Rola szybszego przyswajania wiedzy podczas procesów, które musimy przejść, aby osiągnąć wyznaczone cele, jest znacznie większa niż dotychczasowe wyzwania, zatem nie powinno dziwić, że, wbrew optymistycznym zapowiedziom rządu, instytucje międzynarodowe prognozują powolny spadek tempa wzrostu gospodarczego Polski. Nowemu wyzwaniu nie można podołać bez troski o wzrost umiejętności – zarówno indywidualnych, jak i przede wszystkim odnoszących się do pracy zbiorowej, organizacji i zarządzania. Polska musi się stać, mówiąc najbardziej generalnie, bardziej „wielkopolska”, opierając swoje nadzieje na przyszłość na sportowej rywalizacji z zachodnim rywalem. Rywalizacji na podstawie umiejętności indywidualnych i współdziałania, wytrwałości i rzetelności.

Waga zarządzania i organizacji tym bardziej jeszcze wzrasta, o im większej skali trudności przedsięwzięć mówimy. W przypadku niepodejmowanych do tej pory inicjatyw, trudniejszych, lecz generujących potencjalnie wyższą wartość dodaną, potrzebne umiejętności (od rzadkich kompetencji sektorowych, przez zaawansowane finansowanie projektowe, po nadzór i koordynację) są bardzo rzadkie i warto wręcz postawić otwarcie kwestię uzupełniania braków zachodnimi specjalistami. Tym bardziej martwi w niektórych przypadkach polityka kadrowa rządowego zaplecza, gdzie i tak rzadkie, trudno dostępne krajowe kompetencje, nie są komasowane przez kluczowe podmioty wyzwania SOR, jakimi są spółki Skarbu Państwa. Ich pozycja rynkowa, zgromadzone zasoby finansowe, możliwości oddziaływania są bardzo duże i mogłyby odegrać potencjalnie pozytywną rolę w realizowaniu planu Morawieckiego i w bieżącej pracy.

O kompromitację tych wysiłków jest dużo łatwiej, gdyż wyzwania są jakościowo trudniejsze. Te wyzwania wiążą się nie tylko z programami rozwojowymi SOR (choć te są dobrym przykładem), ale również z przyspieszającym tempem rozwoju gospodarek i nowymi modelami biznesowymi. Brak należytych starań o wzrost kompetencji kadry w tej sytuacji, wymagającej uwagi i

wyobraźni, skończyć się może spektakularnymi wydarzeniami, w tym np. upadłością spółki Skarbu Państwa, brakiem przejścia do fazy wdrożenia projektu flagowego lub poważną porażką rynkową któregoś przedsięwzięcia.

Nie znaczy to, że niepowodzenie SOR zależeć będzie wyłącznie od polityki kadrowej. Już na starcie poprzeczka postawiona została przez Ministerstwo Rozwoju dość wysoko. Możliwe „wpadki” w zarządzaniu będą więc w pewnej mierze spowodowane wysokim poziomem trudności, lecz zła polityka kadrowa nada temu dodatkowy wymiar – niszczący zaufanie do możliwości pozytywnego wpływania przez państwo na procesy gospodarcze. Bez wątpienia część opiniotwórców o nastawieniu sceptycznym wobec obecności państwa w gospodarce wykorzysta tę okazję do wieszczczenia klęski „projektu państwowego”. Największym przeciwnikiem Morawieckiego mogą się okazać jego własni „sprzymierzeńcy”.

Można jednak projekty, instytucje i inicjatywy wychodzące z Ministerstwa Rozwoju potraktować jako istotne i przede wszystkim potrzebne ćwiczenie z zakresu koordynacji polityki gospodarczej. Ćwiczenie angażujące przez kilka lat zasoby i instytucje. Warto podejść do niego poważnie i zmobilizować wszystkie siły w celu dobrego wykonania projektowanych przedsięwzięć. Jednak SOR nie jest celem samym w sobie, a może stać się ważnym krokiem na drodze do zbudowania inteligentnego systemu wsparcia rozwoju i konkurencyjności kraju. Potencjalne nauki płynące z realizacji planu Morawieckiego – tak sukcesów, jak i porażek – są nie do przecenienia i warto nie marnować tej okazji do nauki poprzez zanegowanie całego dorobku obecnego rządu w obszarze gospodarki.

Koncepcja bardziej zaawansowanej aktywności państwa we wsparciu rozwoju gospodarczego jest bowiem kierunkiem nieuchronnym, jeżeli chcemy nadrobić dystans do krajów zaawansowanych, które takich instrumentów używały bądź używają. Fakt, że brakuje nam społecznej dojrzałości do wytworzenia instytucji i organizacji mogących w łatwy sposób

sprostać temu zadaniu, nie oznacza, że nie powinniśmy się starać.

Autorstwo: Krzysztof Mroczkowski

Źródło: NowyObywatel.pl