

Jan Lichtarski

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

**STOSOWANIE DOROBKU NAUK O ZARZĄDZANIU
W PRAKTYCE GOSPODARCZEJ
W OPINIACH PRZEDSIĘBIORCÓW I MENEDŻERÓW.
KIERUNKI, CELOWOŚĆ, SKUTECZNOŚĆ**

1. Wstęp

W dość powszechnym (przynajmniej deklaratywnie) przekonaniu przedstawicieli różnych zainteresowanych stron (przedsiębiorców, menedżerów, konsultantów, naukowców) dorobek nauk o zarządzaniu powinien znajdować szerokie zastosowanie w praktyce gospodarczej. W rzeczywistości postulat ten nie jest jednak spełniony w satysfakcjonującym stopniu, w szczególności w odniesieniu do najnowszych elementów tego dorobku (tzw. współczesnych koncepcji i metod zarządzania). Jego przenikanie do przedsiębiorstw napotyka liczne przeszkody, o których wiedza jest niepełna i wywołuje wiele kontrowersji. Tego rodzaju hipotezy i towarzyszące im wątpliwości przyczyniły się do powstania projektu badawczego, którego podstawowym zadaniem było poznanie opinii przedstawicieli różnych środowisk związanych z omawianą problematyką (tzn. naukowego, konsultingowego oraz przedsiębiorców i menedżerów) w takich kwestiach, jak:

- aktualny i postulowany zakres działań podejmowanych w przedsiębiorstwach, skierowanych na doskonalenie (w tym unowocześnianie) zarządzania,
- źródła, cele i motywy tych działań,
- towarzyszące im przeszkody i okoliczności sprzyjające,
- osiągnięte rezultaty (w szczególności skuteczność wdrożeń).

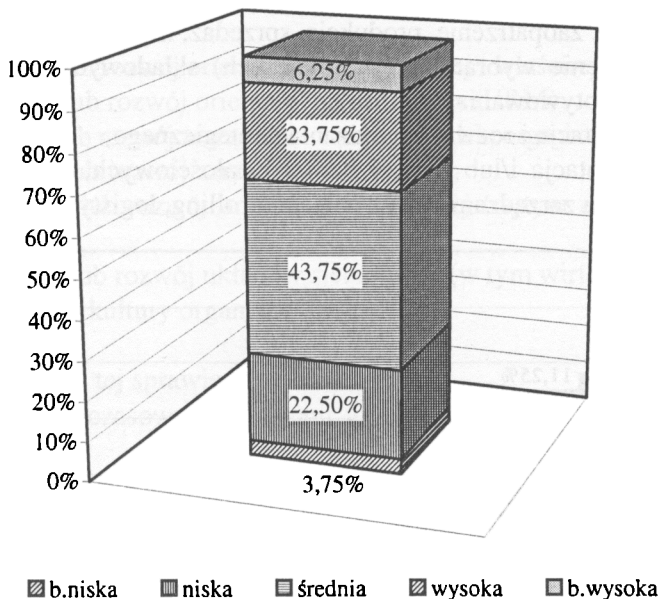
Badania opinii i poglądów poszczególnych środowisk dokonano w pierwszej połowie 2005 r. z wykorzystaniem opracowanych w tym celu ankiet. Intencją tego opracowania jest prezentacja i wstępna próba interpretacji wyników badania przeprowadzonego wśród przedsiębiorców i menedżerów. Objętą sondażem reprezentację tego środowiska stanowili kompetentni przedstawiciele (właściciele, mene-

dżerowie wyższych szczebli zarządzania) dużych (według kryterium wielkości zatrudnienia) przedsiębiorstw prowadzących działalność na obszarze ośmiu najbardziej uprzemysłowionych województw (dolnośląskiego, opolskiego, śląskiego, małopolskiego, mazowieckiego, łódzkiego, pomorskiego, wielkopolskiego). W takim doborze chodziło o poznanie relatywnie najlepszych krajowych praktyk i doświadczeń w badanym zakresie. Do 960 przedsiębiorstw wysłano ankiety z prośbą o wypełnienie, wykorzystując profesjonalną listę adresową, odpowiedzi zaś stanowiące podstawę prezentowanych niżej wyników, nadeszły z 80 przedsiębiorstw reprezentujących różne branże. W ponad 2/3 były to przedsiębiorstwa z kapitałem wyłącznie krajowym (54), a w niespełna 1/3 – przedsiębiorstwa z częściowym lub pełnym udziałem kapitału zagranicznego (26). Ponieważ w większości badanych kwestii zarejestrowane różnice stanowisk respondentów były mało istotne, zrezygnowano z systematycznej prezentacji wyników badania w tym przekroju na rzecz wskazania jedynie większych różnic.

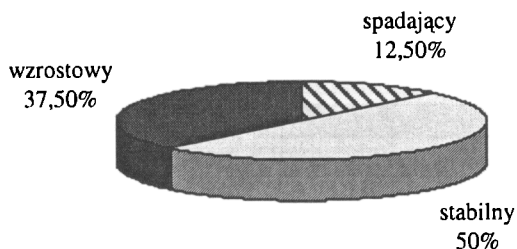
2. Dotychczasowy i postulowany zakres działań

Punktem wyjściowym sondażu była dokonana przez respondentów ogólna ocena podatności (zdolności, skłonności) ich przedsiębiorstw do stosowania dorobku nauk o zarządzaniu. Jej wynik, zilustrowany na rys. 1, wskazuje, iż przedsiębiorcy i menedżerowie relatywnie wysoko oceniają badaną właściwość. Dla ponad 75% z nich jest ona bardzo wysoka (6,25%), wysoka (23,75%) lub przynajmniej średnia (43,75%). Jeśli nawet w odpowiedziach dał o sobie znać „efekt poprawności”, to także samą świadomość potrzeby bycia podatnym na zmiany w zarządzaniu można ocenić pozytywnie. Analiza odpowiedzi w przekroju źródeł pochodzenia kapitału wskazuje, iż oceny niskie i bardzo niskie owej podatności są podobne, zaś po stronie przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym jest wyraźnie więcej ocen najwyższych (wysokiej i bardzo wysokiej). Stosunkowo korzystny jest także wynik odpowiedzi na pytanie o charakter zmian owej podatności (rys. 2). Dla 50% jest ona bowiem stabilna, a dla 37,5% – wzrostowa. W tym miejscu warto nawiązać do analogicznego sondażu przeprowadzonego w grupie samodzielnych pracowników nauki z zakresu zarządzania, który w omawianych tu kwestiach, w odniesieniu do firm dużych i z kapitałem zagranicznym, przyniósł wyniki kierunkowo zbieżne z powyższymi.

Kolejnym, chyba najistotniejszym, fragmentem badania zakresu działań doskonalących zarządzanie była próba identyfikacji typów przedsięwzięć podejmowanych (dotychczas) w tym zakresie w powiązaniu z ich postulowaną strukturą. Graficzne i liczbowe ujęcie wyników zawiera rys. 3. Wachlarz wyróżnionych, oznaczonych na rysunku kolejnymi literami alfabetu typów przedsięwzięć zadano respondentom w formie otwartej. Było to konieczne w celu uzyskania możliwości kumulacji wyników.



Rys. 1. Podatność (zdolność i skłonność) przedsiębiorstwa do stosowania dorobku nauk o zarządzaniu

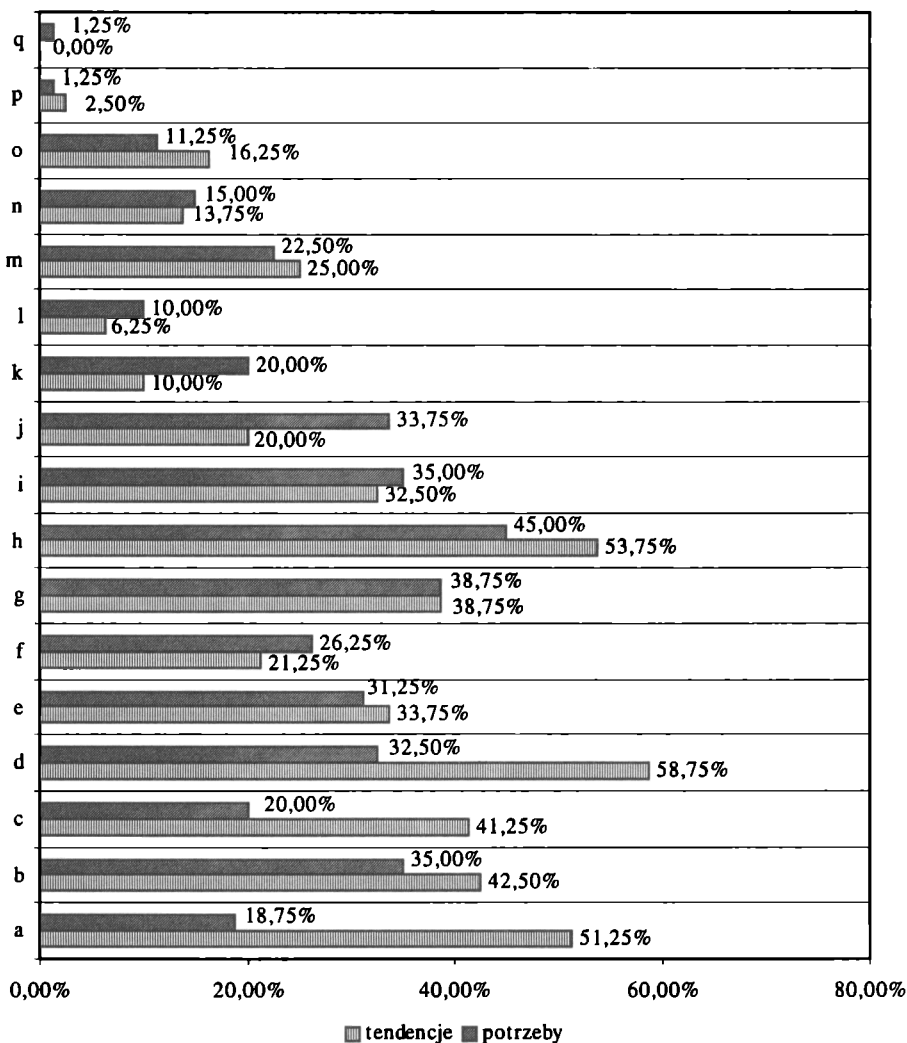


Rys. 2. Charakter zmian podatności przedsiębiorstwa do implementacji dorobku nauk o zarządzaniu

Zestawy wariantów odpowiedzi wskazujących odpowiednio na najczęściej realizowane (w ocenie respondentów), a następnie postulowane (rekomendowane) typy przedsięwzięć (jako te, które w największym stopniu odpowiadają potrzebom i możliwościom efektywnego doskonalenia zarządzania w praktyce gospodarczej) były następujące:

- a) porządkowanie struktur i regulaminów organizacyjnych;
- b) uelastycznianie struktur organizacyjnych (np. wdrażanie struktur typu zadaniowego itd.);
- c) doskonalenie zarządzania w wybranych, tradycyjnych obszarach zasobowych (takich jak np. środki trwałe, rzeczowe i finansowe środki obrotowe, personel);

- d) doskonalenie zarządzania w wybranych, tradycyjnych obszarach funkcjonalnych (jak np. zaopatrzenie, produkcja, sprzedaż, inwestycje, B&R itd.);
- e) doskonalenie wybranych (pojedynczych) składowych procesu zarządzania (planowania, motywowania, kontroli);
- f) implementacja i rozwój zarządzania strategicznego;
- g) implementacja i/lub rozwój bardziej całościowych, przekrojowych, metod zarządzania typu zarządzanie przez cele, controlling, logistyka;



Rys. 3. Dotychczasowe tendencje oraz potrzeby w doborze typów przedsięwzięć służących doskonaleniu zarządzania przedsiębiorstwem

h) implementacja i/lub rozwój orientacji projakościowej i metod zarządzania jakością;

i) implementacja i/lub rozwój orientacji marketingowej i właściwych jej metod;

j) implementacja i/lub rozwój orientacji na człowieka (HRM);

k) implementacja i/lub rozwój zarządzania wiedzą i modelu organizacji uczącej się;

l) implementacja i/lub rozwój zarządzania wartością;

m) implementacja i/lub rozwój orientacji procesowej (w tym zarządzania projektami);

n) implementacja i/lub rozwój układów sieciowych (w tym wirtualnych);

o) modyfikacja cech kultury organizacyjnej;

p) inne (jakie?);

q) nie mam zdania w tej sprawie.

Identyfikacja dotychczasowych tendencji wskazuje na dominację takich działań, jak:

h) implementacja i/lub rozwój orientacji projakościowej i metod zarządzania jakością;

d) doskonalenie zarządzania w wybranych, tradycyjnych obszarach funkcjonalnych (jak np. zaopatrzenie, produkcja, sprzedaż, inwestycje, B&R itd.);

a) porządkowanie struktur i regulaminów organizacyjnych;

b) uelastycznianie struktur organizacyjnych (np. wdrażanie struktur typu zadaniowego itd.);

c) doskonalenie zarządzania w wybranych, tradycyjnych obszarach zasobowych (takich jak np. środki trwałe, rzeczowe i finansowe środki obrotowe, personel);

g) implementacja i/lub rozwój bardziej całościowych, przekrojowych, metod zarządzania typu zarządzanie przez cele, controlling, logistyka.

Mamy tu więc do czynienia zarówno z tradycyjnym podejściem do usprawniania sfery organizacji i zarządzania, jak i z elementami podejścia nowoczesnego (h, g), przy czym kierunków działań najbardziej współcześnie w literaturze propagowanych (k, m, n) wyraźnie brakuje. Taki, wydaje się, dość wiernie odzwierciedlający rzeczywistość wizerunek procesów usprawniania organizacji i zarządzania nie znajduje wśród respondentów zdecydowanego poparcia. Potrzeby realizacji wymienionych działań oceniane są bowiem w większości przypadków, zwłaszcza w najbardziej tradycyjnych obszarach usprawnień, na wyraźnie niższym poziomie. Do kierunków najbardziej popieranych należą zaś:

h) implementacja i/lub rozwój orientacji projakościowej i metod zarządzania jakością;

g) implementacja i/lub rozwój bardziej całościowych, przekrojowych, metod zarządzania typu zarządzanie przez cele, controlling, logistyka;

i) implementacja i/lub rozwój orientacji marketingowej i właściwych jej metod;

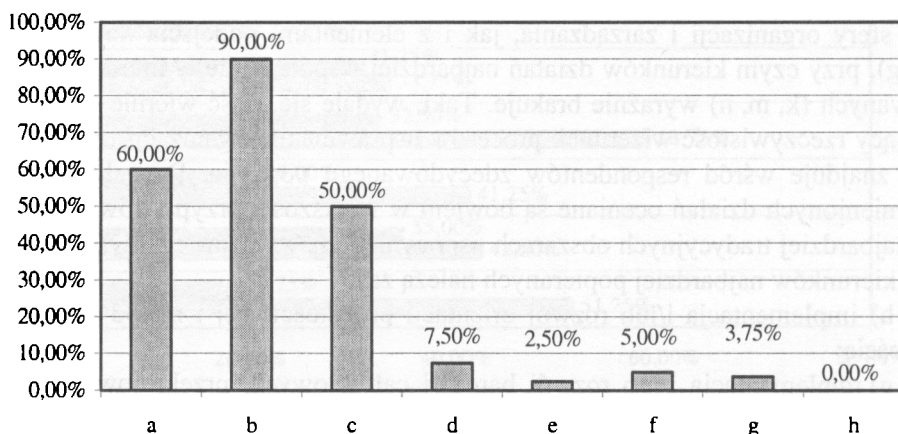
b) uelastycznianie struktur organizacyjnych (np. wdrażanie struktur typu zadaniowego itd.).

Generalnie, w opinii respondentów, potrzeby rzadko przewyższają rzeczywistą skalę działań, a ich poziom jest szczególnie niski w prawej części wykresu (k-o), gdzie ujęto kierunki działań często uznawane za najbardziej postępowe i przyszłościowe. Wyniki analogicznego badania zestawione w przekroju źródeł pochodzenia kapitału są kierunkowo zbieżne (nie wykazują drastycznych różnic), a najistotniejszą różnicą jest wyraźnie wyższa w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego ocena potrzeb w zakresie rozwoju orientacji na człowieka (j). Także nieco wyższe są oceny zarówno dotychczasowych tendencji, jak i potrzeb, działań w zakresie implementacji nowoczesnych rozwiązań ujętych w prawej części wykresu.

3. Przesłanki (motywy) działań doskonalących zarządzanie i towarzyszące im przeszkody

Strukturę odpowiedzi na temat postrzeganych przesłanek podejmowania przez menedżerów działań usprawniających ilustruje rys. 4. Ankietowanych pytano o motywy wynikające z:

- a) potrzeby rozwiązania konkretnych problemów praktycznych,
- b) dążenia do wzrostu konkurencyjności (przez obniżkę kosztów, wzrost wydajności itd.),
- c) troski o zewnętrzny (w tym marketingowy) wizerunek firmy,
- d) troski o osobisty prestiż i awans zawodowy,
- e) agitacyjnej działalności firm konsultingowych,
- f) mody na określoną koncepcję czy metodę zarządzania,
- g) innych powodów (jakich?),
- h) nie mam zdania w tej sprawie.

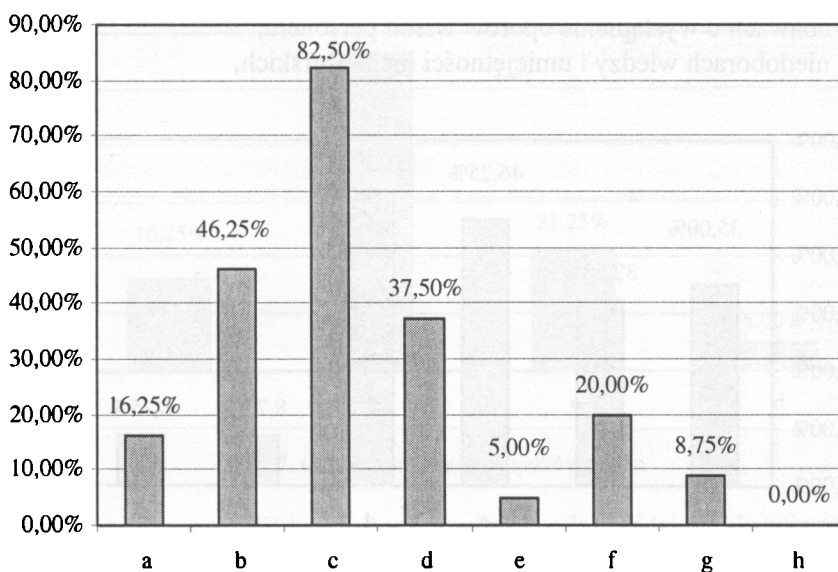


Rys. 4. Główne przesłanki podejmowania i wprowadzania zmian

Przedsiębiorcy i menedżerowie zasadniczo nie przyznają się do ulegania wpływowi czynników irracjonalnych o najwyższym stopniu subiektywizmu. Jest natomiast nieco zaskakujące, choć ze wszech miar godne poparcia, niemal powszechne postrzeganie działań usprawniających w sferze organizacji i zarządzania jako istotnego czynnika wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw. Warto zauważyć, że obraz przesłanek działań usprawniających otrzymany w wyniku sondażu przeprowadzonego wśród pracowników nauki był kierunkowo zbieżny z powyższym; przesłanki a i b tam również dominowały, natomiast przesłanki d i f, czyli związane z prestiżem i modą, wskazywane były jako istotne w znacznie wyższym stopniu.

Kolejna objęta badaniem kwestia, istotna dla podejmowania działań usprawniających sprowadzała się do rozpoznania źródeł pomysłów i inicjatyw w tym zakresie. Potencjalne, główne źródła pomysłów i inicjatyw wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie, wymienione wśród możliwych odpowiedzi, były następujące:

- a) pracownicy szczebla wykonawczego,
- b) kierownicy szczebla średniego,
- c) przedstawiciele najwyższego (*top*) kierownictwa,
- d) właściciele,
- e) przedstawiciele organów nadzorczych lub instancji zwierzchnich,
- f) przedstawiciele partnerów gospodarczych (dostawców, odbiorców, instytucji finansowych itp.),
- g) firmy konsultingowe,
- h) nie mam zdania w tej sprawie.



Rys. 5. Źródła pomysłów i inicjatyw wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie

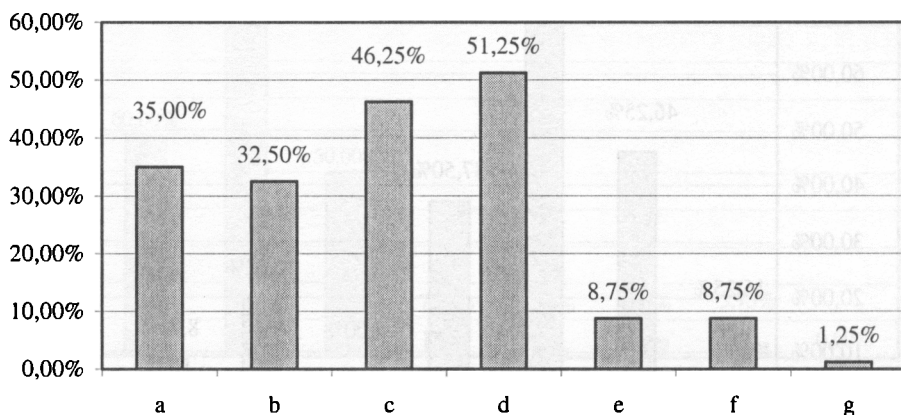
Strukturę odpowiedzi na tak sformułowane pytanie zamieszczono na rys. 5. Wynika z niego, iż najpowszechniej występującym źródłem zmian w omawianym zakresie jest kierownictwo najwyższego szczebla (*top management*), a kolejne miejsca zajmują kierownicy szczebla średniego i właściciele. Jediną znaczącą różnicą wyniku badania respondentów z przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym jest wyraźnie częstsze wskazywanie (blisko 40%) jako źródła pomysłów i inicjatyw pracowników szczebla wykonawczego (a). Może zaskakiwać słaba pozycja przedstawicieli organów nadzorczych i instancji zwierzchnich oraz firm konsultingowych.

Aby poznać opinie respondentów o tym, co powstrzymuje menedżerów przed podejmowaniem i realizacją zmian w zarządzaniu, zaproponowano im następujące warianty odpowiedzi:

- a) przeciążenie menedżerów bieżącymi obowiązkami,
- b) brak środków finansowych,
- c) obawy o wystąpienie oporów wśród personelu,
- d) niedobory wiedzy i umiejętności menedżerskich,
- e) brak istotnej potrzeby wprowadzania zmian,
- f) inne powody (jakie?),
- g) nie mam zdania w tej sprawie.

Odpowiedzi na tak postawiony problem przedstawiono na rys. 6. Wynika z niego, iż główne „hamulce” zmian w zarządzaniu, w przekonaniu przedsiębiorców i menedżerów, mają znacznie zróżnicowaną strukturę i polegają na:

- a) przeciążeniu menedżerów bieżącymi obowiązkami,
- b) braku środków finansowych,
- c) obawach o wystąpienie oporów wśród personelu,
- d) niedoborach wiedzy i umiejętności menedżerskich,



Rys. 6. Główne siły powstrzymujące inicjowanie i realizację zmian w przedsiębiorstwie

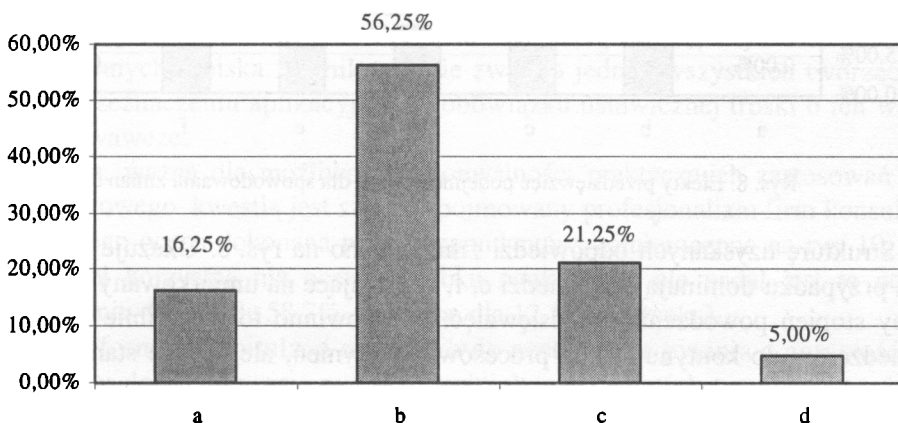
przy czym jest znamienne, iż najczęściej wskazywanym „hamulcem” były niedobory wiedzy i umiejętności menedżerskich, podobnie zresztą jak w opinii pracowników nauki. Jest to więc, jak widać, dość (i chyba zastrzeżenie) surowa samoocena kompetencji respondentów. Także ocena istotności innych przyczyn wydaje się realistyczna.

4. Ocena pomysłów i projektów zmian oraz skuteczności i efektywności wdrożeń

Ważnym aspektem zmian jest racjonalność metodologiczna procesu ich przygotowania i przeprowadzenia, a następnie skuteczność i efektywność wdrożeń. W krótkiej – z konieczności – ankiecie te złożone zagadnienia można było uwzględnić jedynie w małym stopniu.

W celu zorientowania się w poziomie metodycznego przygotowania zmian respondentów zapytano o zakres i charakter oceny projektów. Zaproponowano im możliwe warianty odpowiedzi:

- a) we wszystkich fazach ich opracowania (przez dominujące osoby) raczej pobieżnie, intuicyjnie, ogólnikowo;
- b) we wcześniejszych fazach pobieżnie, ale w późniejszych bardziej szczegółowo i profesjonalnie;
- c) we wszystkich fazach szczegółowo i profesjonalnie;
- d) nie mam zdania w tej sprawie.



Rys. 7. Ocena pomysłów i projektów zmian

Wyniki pokazano na rys. 7. Zdecydowana dominacja odpowiedzi b wskazuje na umiarkowanie poprawną praktykę postępowania w badanej kwestii. Powinna ona chronić przed możliwością popełniania poważniejszych błędów w przygotowaniu zmian.

Aby uzyskać informację o stopniu powodzenia (skuteczności, efektywności) dokonywanych zmian zapytano, czy przedsięwzięcia podejmowane w celu spowodowania zmian w zarządzaniu:

a) kończą się kompletnym niepowodzeniem (nieskuteczne wdrożenie, brak efektów);

b) na ogół kończą się tylko częściowym i przejściowym powodzeniem (po pewnym czasie powraca stan sprzed zmiany);

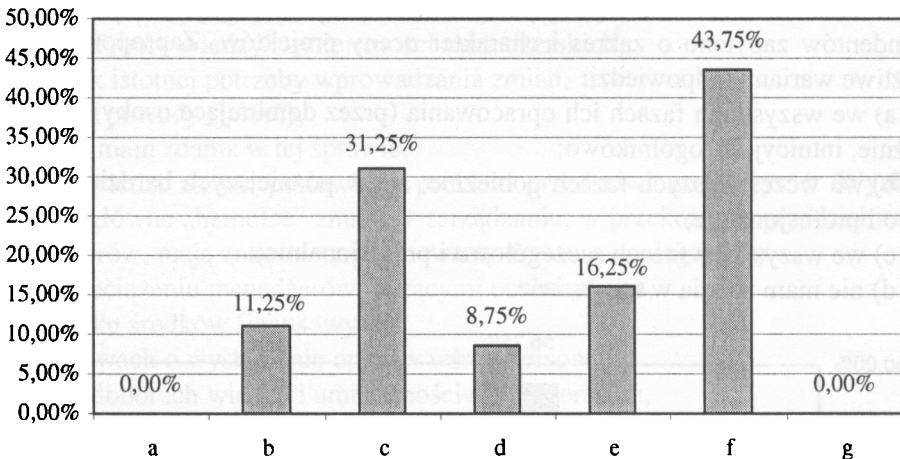
c) na ogół kończą się częściowym i trwałym powodzeniem;

d) tylko w niewielkiej części kończą się pełnym powodzeniem;

e) na ogół kończą się pełnym, trwałym powodzeniem;

f) stopień powodzenia jest zróżnicowany i zależy od złożoności i trudności przedsięwzięcia;

g) nie mam zdania w tej sprawie.

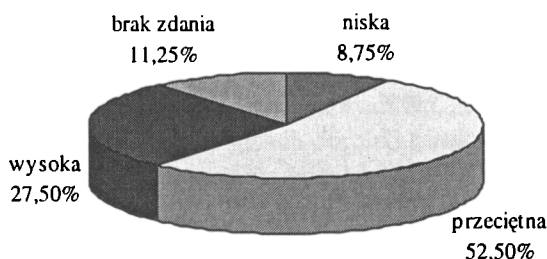


Rys. 8. Efekty przedsięwzięć podejmowanych dla spowodowania zmian

Strukturę uzyskanych odpowiedzi zilustrowano na rys. 8. Okazuje się, że i w tym przypadku dominują odpowiedzi c, f, wskazujące na umiarkowany i zróżnicowany stopień powodzenia przedsięwzięć. Nie powinno to radykalnie zniechęcać menedżerów do kontynuowania procesów usprawnień, ale też nie stanowi pocieszenia dla ich zwolenników. Wyrażna jest natomiast potrzeba wzmocnienia wysiłków na rzecz poprawy skuteczności i efektywności wdrożeń.

5. Ocena walorów dorobku naukowego oraz współpracy ze środowiskami naukowym i konsultingowym

Wśród wielu czynników wpływających na podejmowanie zmiany w sferze organizacji i zarządzania i ich rezultaty znaczący udział przypada walorom aplikacyjnym dorobku naukowego. Ponieważ dorobek ten jest już ilościowo i rodzajowo bardzo bogaty, rozproszony, zróżnicowany językowo, prezentuje często przeciwstawne metody i rozwiązania itd., jego stosowanie w praktyce zarządzania może być trudne. Dlatego też zapytano o ocenę jego stosowalności (walorów aplikacyjnych), a uzyskany wynik zamieszczono na rys. 9.

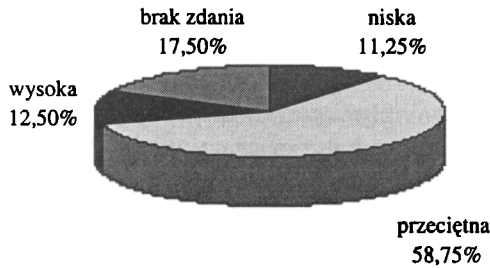


Rys. 9. Ocena walorów aplikacyjnych dorobku nauk o zarządzaniu

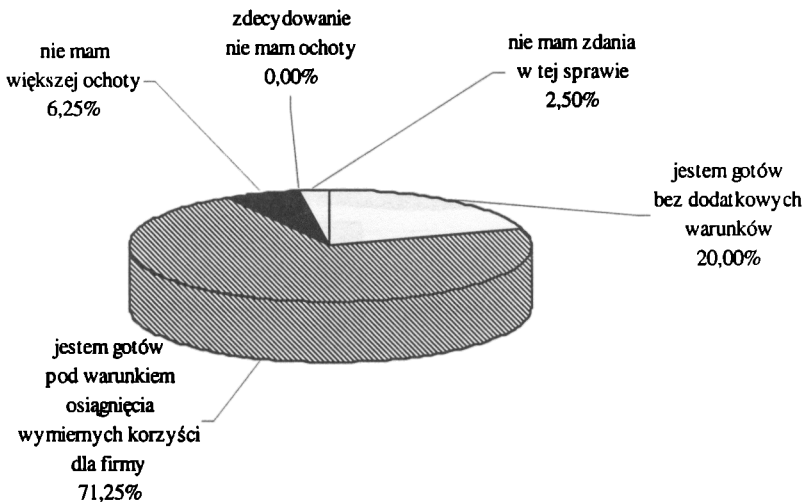
Ocena ta, jak widać, wypada stosunkowo korzystnie, ponieważ dla 80% respondentów jest ona przeciętna (52,5%) lub wysoka (27,5%), a tylko dla niespełna 9% badanych – niska. Wynik taki nie zwalnia jednak wszystkich tworzących dzieła o przeznaczeniu aplikacyjnym z obowiązku ustawicznej troski o ich walory zastosowawcze.

Kolejną, ważną dla możliwości i pomyślności praktycznych zastosowań dorobku naukowego kwestią jest szeroko pojmowany profesjonalizm firm konsultingowych. Jego ocena dokonana przez respondentów, zamieszczona na rys. 10, jest nieco mniej korzystna niż ocena dorobku naukowego, ale nadal jest to ocena umiarkowanie dobra (dla 58,7% – średnia, dla 12,5% – wysoka).

Pewną formą rekapitulacji sondażu było postawienie pytania o gotowość respondentów do współpracy z przedstawicielami środowiska naukowego; uzyskane odpowiedzi zaprezentowano na rys. 11. Wynik wskazujący, iż 20% respondentów wykazuje bezwarunkową gotowość do współpracy z ludźmi nauki, a ponad 71% warunkuje ową gotowość uzyskaniem wymiernych korzyści dla firmy można uznać za bardzo satysfakcjonującą, a jednocześnie – dla ludzi nauki – mobilizującą.



Rys. 10. Ocena profesjonalizmu i skuteczności działania firm konsultingowych



Rys. 11. Gotowość przedsiębiorców do współpracy z przedstawicielami środowiska naukowego

6. Uwagi końcowe

Przeprowadzone badanie dało dość złożony i zróżnicowany obraz skali i kierunków dotychczasowych oraz postulowanych działań zmierzających do doskonalenia poprzez implementację dorobku naukowego, systemów zarządzania w dużych, funkcjonujących na rynku polskim przedsiębiorstwach. Wynikiem badania jest także, widziany oczami przedsiębiorców i menedżerów, obraz uwarunkowań, niektórych cech przebiegu, a także konsekwencji tych działań.

Wszelkie uogólnienia z wielu powodów takich np., jak: konieczne uproszczenia i nieuniknione niedoskonałości procesu badawczego, ograniczenia jego reprezentatywności itd., są trudne i ryzykowne. Wydaje się jednak, iż jest możliwość sformu-

łowania kilku wysoce prawdopodobnych wniosków, które nie zawsze są zgodne z obiegowymi opiniami na temat objętego badaniem obszaru działalności, opiniami na ogół mało pochlebnymi, by nie powiedzieć zdecydowanie krytycznymi.

Na przykład okazuje się, iż przedsiębiorcy i menedżerowie skłonni są dostrzegać w działaniach organizatorskich możliwość wsparcia w rozwiązywaniu różnych, ważnych dla egzystencji i rozwoju przedsiębiorstw problemów, do problemów wzmacniania konkurencyjności włącznie. Wydają się mieć w większości dość wyważone i racjonalne zdanie odnośnie do uwarunkowań i możliwych rezultatów tych działań. W ich poglądach i opiniach nie jest podważana celowość tych działań.

Respondenci liczą się z ryzykiem częściowych niepowodzeń w procesach zmian w systemach zarządzania, ale w ich postawach nie zaznacza się wyraźnie sceptycyzm czy też obawa przed podejmowaniem zmian z powodu groźby ograniczonej skuteczności wdrożeń. Te poglądy i postawy implikują to, iż występuje chęć do ich dalszego prowadzenia.

Dla orędowników i propagatorów dynamicznych zmian w systemach zarządzania przedsiębiorstw i przenoszenia w ten sposób dorobku naukowego do praktyki zarządzania wykazana w tym sondażu postawa przedsiębiorców i menedżerów może być uznana jako zbyt zachowawcza, konserwatywna, krótkowzroczna (w nieco mniejszym stopniu dotyczy to przedsiębiorców i menedżerów z firm z kapitałem zagranicznym). Jako taka jawi się ona np. w porównaniu z bardziej (choć nie radykalnie) nowatorską i postępową postawą, którą w podobnym sondażu zajęli przedstawiciele środowiska naukowego. Gdyby taka ocena postawy respondentów okazała się uzasadniona, oznaczałoby to istnienie dużego pola dla wielokierunkowej aktywności środowiska naukowego na rzecz upowszechniania zastosowań myśli naukowej w praktyce zarządzania.

APPLICATION OF THE MANAGEMENT SCIENCE ACHIEVEMENTS IN PRACTICE IN ENTREPRENEURS' AND MANAGERS' OPINIONS. DIRECTIONS, PURPOSEFULNESS AND EFFECTIVENESS

Summary

The paper presents results of the research of entrepreneurs and managers opinions carried out in 80 big companies (corporations) in Poland in the following areas: real and expected range and directions of an organizational activity (including the implementation of the research results in the practice), its motives and barriers. This research includes also some features of the processes and results of changes. In the opinion mentioned above, the range and directions of changes which have take place so far are accepted, from the point of view of their rationality, purposes and effectiveness. Such approach leads to the next changes of the management systems within companies in the range which is similar to the past and current range of the corporate changes.